

پیترو دراکر

الأداة

المهام - المسؤوليات - التطبيقات

ترجمة

ترجمة

أ.د. نادية الهادي

اللواء محمد عبد الكريم

**PETER F.
DRUCKER**

"Founding father of the science of management"
- LOS ANGELES TIMES

**Manage-
ment**

Tasks
Responsibilities
Practices

الدار الدولية للنشر والتوزيع

الأداة

الجزء الثالث: الإدارة العليا

تأليف
بيتر دراكر

المؤسس الأول لعلم الإدارة

ترجمة

اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة

د. د. نادية الهادي



الدار الدولية للنشر والتوزيع

القاهرة/ ج.م.ع

رقم الإيداع

95/8249

I.S.B.N
977-282-005-6

الطبعة الأولى
يناير 1996 م

الإدارة

(المهام - المسؤوليات - التطبيقات)
(الجزء الثالث، الإدارة العليا)

MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES by
Peter F. Drucker.

Copyright © 1973, 1974 by Peter F. Drucker.

Translated and Published by arrangement with Peter F. Drucker.

All Rights Reserved.

ISBN : 0-06-091207-3(pbk.)

هذه الترجمة مأخوذة من طبعة هاربر الصادرة في عام 1985 .

658,4

95-960977

٦٥٨,٤

دراكر ، بيتر ف .

الإنارة / تأليف ، بيتر ف . دراكر ؛ ترجمة محمد عبد الكريم ؛ مراجعة نادية

الهادي - - (Cairo) ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ .

(ج ٢ ، ص ٢٨٨)

ترجمة لـ Management

١ . الإنارة . أ . عنوان

لا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو
استزانه مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله
على أى نحو أو بأية طريقة سواء كانت
إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا
بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقوماً .

«حقوق الطبع
والاقتباس والترجمة
والنشر محفوظة
لناشــــو»

الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابى - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج ٢٠٠٠
ص ٥٩٩ هليوبولس غرب / القاهرة - تليفون / 2993221 فاكس / 2990970 / 00202

تمت ترجمة ومراجعة وتحرير وأخرج هذا الكتاب فى صورته النهائية :-

«بالدار الدولية للنشر والتوزيع»

المحتويات

الجزء الثالث : الإدارة العليا

رقم الصفحة

1 - قصة «جورج سيمنس» و«دويتش بانك» (البنك الألماني)	7
2 - مهام الإدارة العليا	13
3 - مهام الإدارة العليا	15
4 - هيكل الإدارة العليا	25
5 - مطلوب مجلس إدارة فعال	37
6 - المحافظة على الحجم الصحيح	51
7 - إدارة منشآت العمل الحر الصغيرة والمتوسطة والكبيرة	57
8 - الوجود في حجم خاطئ	85
9 - الاضطرار إلى التنويع	105
10 - بناء وحدة من التنويع	125
11 - إدارة التنويع	147
12 - الشركات العالمية	169
13 - إدارة النمو	219
14 - المنظمة الابتكارية	241
الخاتمة : مشروعية الإدارة	271
المصادر	277

الجزء الثالث

الإدارة العليا : مهامها وتنظيمها واستراتيجيتها

إن الإدارة العليا هي أداة التوجيه وأداة إعداد الرؤية
والمستوى وإذا فإن لها مهاماً محددة، وتتطلب
تنظيماً خاصاً بها، كما أنها تواجه تحديات
إدارية عليا خاصة بالتنظيم
والاستراتيجية فيما يتعلق
بالحجم، والتنوع،
والتفريع، والنماء،
والتغيير،
والابتكار

قصة «جورج سيمنس» و«دويتش بانك» (البنك الألماني)

 الإدارة العليا : هل هي رتبة أم وظيفة ؟ . «جورج سيمنس» Georg Siemens والبنك العالمي The Universal Bank . مهام الإدارة العليا بناء فريق الإدارة العليا . السكرتارية التنفيذية . الدروس المستفادة من جورج سيمنس .

الإدارة العليا حقيقة ، ولكن ، هل جوهرها هو القوة ؟ وهل الاصطلاح «إدارة عليا» هو المعنى الآخر «الرؤساء» ؟ أم أن هناك وظيفة خاصة للإدارة العليا ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فما هي هذه الوظيفة وكيف يجب بناؤها ؟

إن نظرية الإدارة عادة ما لا تتحدث عن وظيفة وهيكل الإدارة العليا ، إلا أنه عند ممارسة الإدارة ، كانت الإدارة العليا هي أول مجال تم دراسته ومعالجته بطريقة منظمة ، وذلك قبل قيام «فريدريك و. تايلور» Frederick W. Taylor بتنظيم العمل ، وقبل تطوير «هنري فايول» Henri Fayol للتصميم التنظيمي في هيكله الوظيفي . وكان «جورج سيمنس» (1839-1901) هو أول من طور الإدارة العليا كوظيفة وهيكل تنظيمي في ألمانيا فيما بين عام 1870 و 1880 ، عندما صمم وأنشأ «البنك الألماني» Deutsche Bank

وجعله خلال بضعة سنوات مؤسسة مالية مليئة بالنشاط ورائدة في قارة أوروبا (انظر الجزء الأول، ثم الفصل الأول من الجزء الثاني).

وعادة ما تذكر كتب الإدارة، أن ظهور الخطوط الحديدية عبر القارة في أمريكا في سبعينيات القرن التاسع عشر هو الذي أوجد الحاجة إلى الإدارة وأشعر الناس بها. وقد أسقطت هذه الكتب ذكر ظهور مؤسسة في أوروبا (البنك العالمي)، وعادة لم يكن مؤلفيها على علم بذلك. وكانت مختلفة تماماً عن الخطوط الحديدية الكبيرة الحجم، إلا أنها فرضت إشكالاً يختص بإدارة منظمة كبيرة منتشرة جغرافياً. لقد كانت مشكلة الخطوط الحديدية هي مشكلة تنظيم وتنسيق العمليات؛ أما مشكلة البنك العالمي فقد كانت مشكلة تنظيم وتنسيق للإدارة العليا.

لقد نما البنك العالمي عن كونه بنكاً منظماً للشئون والأعمال الخاصة كما كانت النية معقودة عليه، وذلك طبقاً للعقائد الموضوعة بواسطة خبراء الاقتصاد والاجتماع الفرنسيين من أول «جى بى ساي» J.B. Say، إلى «سانت سيمون» Saint-Simon، بأن يكون هذا البنك هو المحرك للتطور الاقتصادي والاجتماعي، وذلك عن طريق توجيه الموارد الرأسمالية للاقتصاد إلى صناعات الغد النامية والمنتجة. إن بنك «كريدى موبيليه» Crédit Mobilier الذى أسسه «إخوان پيريير» Pereire Brothers، والذي كان قد تأسس فى عام 1850، أثبت هذه النظرية، ولكنه فشل فى عمله كبنك، فقد كانت تنقصه القاعدة الادخارية والأعمال البنكية التجارية التى كان من المفروض أن تدعمه وتثبت حتى ينضج ويكتمل نمو استثماراته الصناعية، والتي بعدها يتحول البنك إلى «مؤسسات النماء» و«الأسهم سريعة الحركة» أى إلى المضاربة فى الأسواق بدلاً من التحول إلى التطور الصناعى.

لقد شد هذا الدرس الانتباه عبر «الراين» فى ألمانيا، حيث كان التطور الاقتصادى فى أول مراحلہ فى الستينيات من القرن التاسع عشر. لقد بدأ الألمان فى إنشاء بنوك لتكون بنوكاً للتطوير الصناعى، أى بنوكاً «لإدارة الشئون والأعمال الخاصة»، وأيضاً لتكون لديها قاعدة عريضة من الودائع وأعمالاً بنكية تجارية، مثل البنوك الإنجليزية التجارية القديمة، ومن ثم أطلق عليها اسم «البنك العالمى».

ومن بين هذه البنوك التي بدأت في ألمانيا، أحرز «البنك الألماني» أكبر قدر من الأهمية. وفي الحقيقة لم تكن هناك «أرض ألمانية» عندما تم تأسيسه في عام 1870. فقد تم توحيد ألمانيا تحت رئاسة «بسمارك» Bismarck، بعد ذلك بعام. ولكن على الرغم من لقبه البراق واستقرار النية لكي يصبح بحق البنك «الوطني» الأول في أوروبا. إلا أن البنك الألماني كان أصغر البنوك، وأضعفها من ناحية رأس المال، وأكثرها تعرضاً للخطر من بين المشاريع البنكية الألمانية. وكان لا ييشتر بالخير لدرجة أنه لم يتم العثور له على مدير بنكي خبير لكي يتراأسه. وقد اضطر مؤسسوه للتحويل إلى فرد عمره ثلاثون عاماً وكان يعمل كمحامى حكومى مغمور، ليس لديه خبرة بنكية أو عملية لتولى رئاسة بنكهم هذا، وكان هذا الفرد هو «جورج سيمنس».

وفي خلال عشر سنوات كان «سيمنس» قد أقام «البنك الألماني» ليكون المؤسسة المالية الرائدة في ألمانيا. وبعدها بخمس سنوات، أصبح البنك الألماني عملاقاً بين المؤسسات في القارة الأوروبية كلها.

بناء فريق الإدارة العليا

لقد بدأ «سيمنس» بإقامة إدارة عليا كانت أول أداة من نوعها في تاريخ الاقتصاد ومنشآت العمل الحر. ولقد اخص «سيمنس» بعد عدة سنوات مدخله بعبارة بارعة قال فيها: «إن البنك الذى لا يوجد فيه إدارة عليا فعالة، ما هو إلا أثاث فى مكاتب لا يصلح إلا للبيع بالمزاد العلني».

إن الشركات التجارية القديمة في «هامبورج» و«بريمن»، والتي شكلت الأعمال الحرة الحديثة لألمانيا الصناعية سابقاً، كانت غالباً في شكل شركات عائلية ذات فريق يتكون من الإخوة أو من الأب والابن في رئاسة هذه الشركات. لقد حول «سيمنس» هذه الشركات المكونة من اتحاد ملاك إلى «فريق» إدارة عليا محترفة.

فقد قام بتحليل النشاطات الجوهرية بالبنك، وتأكد من أن كل نشاط منها كان عبارة عن مسئولية مخصصة لفرد من أفراد الفريق، كما قام بتحليل العلاقات الجوهرية في البنك والخاصة بالاستثمارات الكبرى والعملاء الكبار، أو بالعوامل الخارجية الكبرى مثل

الحكومة، وتؤكد أيضاً من أن كل عضو في فريق الإدارة العليا مسئول عن علاقة من هذه العلاقات. كما أنه كان من الطبيعي أن يكون هناك رئيس للفريق، وقد تولى سيمنس بنفسه هذا المنصب لعدة سنوات، إلا أن أى عضو من أعضاء الفريق الذى كان قد تم تعيينه لتولى أحد الأنشطة الجوهرية، أو إحدى العلاقات الجوهرية ، كان هو المسئول الأول والمباشر الذى يتخذ القرارات. وحتى «سيمنس» نفسه عندما كان يتولى منصب رئيس مجلس الإدارة وكان من الواضح أنه الرجل الأول في الفريق، كان يتحول ليكون الرجل الثانى في كثير من المجالات، وكان يعمل كبديل لزميله الذى كان يرأس أى من هذه المجالات.

وكان القرار الخاص بمن يقوم بالعمل ، ومن هو المسئول عنه، كان يتم اتخاذه على أساس شخصية الفرد ومسئوليته، واهتماماته ومؤهلاته. فقد كان من اللازم أن يكون العمل مناسباً للفرد، كما ازداد الاهتمام «بتغطية» كل نشاط جوهرى وكل علاقة جوهرية، بمعنى تعيين عضو كمسئول مباشر لكل نشاط وكل علاقة جوهرية.

إلى هذا الحد يمكن القول بأن «سيمنس» قام بالقليل من العمل بخصوص تعريف وظائف مجلس الإدارة الخاص بقانون الشركة الألمانية، إلا أنه سريعاً ما ذهب إلى أبعد من هذا وقام بتنظيم فريق إدارة عليا مبنى على الوظيفة بدلاً من القانون.

وعلى خلاف ما جرى في فرنسا، لم يكن لدى ألمانيا عندئذ، وحتى هذه الأيام ، مدينة كبيرة واحدة تتمركز فيها النشاطات الحكومية والاقتصادية. وحتى في عشرينيات القرن العشرين، عندما كانت «برلين» في قمة مجدها، فإن أغلب الشركات الصناعية الألمانية لم تكن لها رئاسة في «برلين»، وكانت الصناعة الكهربائية فقط هي التى يتم السيطرة عليها بواسطة شركات مستقرة في برلين.

إن مدناً مثل «هامبورج» ، و«فرانكفورت» ، و«ميونيخ» كانت أقدم بكثير من «برلين». فقد كانت هذه المدن، مدناً كبيرة عندما كانت برلين قرية خاصة بالصيد فقط. وكان مواطنو هذه البلاد وخاصة رجال الأعمال منهم، لديهم شعور كبير بالاعتزاز القومى ولم يكونوا على استعداد لتلقى الأوامر والتحكم فيهم من برلين. إلا أن البنك الألمانى، إذا ما أريد له أن يقوم بوظيفته كمؤسس لمشروعات الأعمال الألمانية. كان عليه أن يصبح بنكاً قومياً بدلاً

من أن يظل بنكاً إقليمياً أو بنكاً محلياً. كما أن الأعمال الصناعية الجديدة الخاصة بالاقتصاد الألماني سريع النمو، بدأت في كونها هي أيضاً أعمالاً قومية بمصانعها وفروعها وعلمائها عبر البلاد بكاملها.

وكان على «سيمس» أن يكون فريقاً قومياً للإدارة العليا يمكن للمديرين التنفيذيين في المراكز الكبيرة خارج برلين أن يكونوا أعضاء فيه. فلم يكن هؤلاء الرجال طبقاً للقانون، أعضاء في الإدارة العليا، أي في مجلس الإدارة Vorstand. إلا أنهم داخلياً كانوا أعضاء في فرق الإدارة العليا. فقد كانوا مسئولين عن علاقات البنك بمنشآت الأعمال الحرة الكبيرة في مناطقهم. ولما كانت الصناعة في الغالب خارج «برلين»، فإن هؤلاء الرجال غالباً ما كانوا يتحملون مسئولية الاستثمارات الصناعية الكبرى والعلاقات الخاصة بمنشآت العمل الحر في هذه البنوك. وفي عام 1926 عندما اندمجت الصناعة الكيميائية الألمانية مع شركة «آي. جي. فاربن» I.G. Farben، وأنشأت رئاستها في «فرانكفورت». كان الرجل الأول للبنك الألماني في فرانكفورت مثلاً، يتولى المسئولية الأولى للعلاقة مع أكبر وأهم شركة كبرى صناعية في ألمانيا.

وكانت النتيجة هي أن رجالاً بارزين في مجتمعات مختلفة، كانوا على استعداد لخدمة البنك في مراكز قيادية محلية، حيث لم يكن من الضروري تحركهم إلى «برلين»، ولا اكتشافهم بوظائف غير قيادية، كما أن البنوك القوية المحلية كانت ترغب في الاندماج مع البنك الألماني لنفس السبب.

السكرتارية التنفيذية

إن هذا الفريق الديناميكي الكبير والذي كان منتشراً على مسافات واسعة أوجد مشكلة اتصال كبيرة في الحال. إذ كيف يمكن إخطار الأعضاء بالمعلومات أولاً بأول وقد كان عددهم يصل من 25 - 35 عضواً؟ وكيف يمكن السيطرة على عمل البنك عندما يزداد حجمه إلى درجة أكبر من تمويل بعض الشركات، ويصبح بالفعل مؤسساً لمشروعات الأعمال القومية كما توقع مؤسسه؟ وكيف يمكن السيطرة على موارد البنك الخاصة برأس المال والأفراد الحيويين؟ وكيف يمكن في ظل هذا النظام منع نظام الإدارة العليا من تفتيت

البنك المتحد إلى سلسلة من الإقطاعيات شبه المستقلة؟ لقد كان الحل الذي أوجده «جورج سيمنس» لهذا الإشكال هو إنشاء سكرتارية تنفيذية. فقام «سيمنس» بتجميع هيئة صغيرة من الموظفين المهنيين، وكلفها بمسئولية إبقاء جميع الأعضاء فى فريق الإدارة العليا على علم بنشاطات وقرارات بعضهم البعض، كما كلفها بمسئولية التفكير المبكر للبنك ككل، ومداومة الاتصال مع كل استثمار كبير، وكل التزام من التزامات البنك.

الدروس المستفادة من «جورج سيمنس»

إن هذا المثال يعلمنا أولاً أن هناك وظيفة للإدارة العليا، وأن هناك عدداً من المهام تعتبر مهاماً للإدارة العليا. وهذا لا يرجع إلى كون الإدارة العليا هي العليا – أى لمجرد حيازتها للسلطة القانونية والقوة - ولكن مرجعه إلى أن مهام هذه الإدارة لا يمكن أن تنفذ إلا بواسطة أناس قادرين على رؤية منشأة العمل الحر ككل واتخاذ القرارات بشأنها.


وثانياً : تظهر قصة البنك الألماني تحت رئاسة «جورج سيمنس» أن الإدارة العليا تتطلب ميكلاً خاصاً. وأنها أداة مختلفة عن أى أداة أخرى للإدارة، ويجب أن يكون لها تصميم مختلف. وأخيراً تبرز القصة أن الإدارة العليا تتطلب أداة للمدخلات الخاصة بها، وأداة خاصة تعدها بالحركة والنشاط والمعلومات والفكر.

المهام الخاصة بالإدارة العليا وتنظيمها

تختلف مهام الإدارة العليا عن باقى مهام مجموعات الإدارة الأخرى، فهي متعددة الأبعاد. وهى مهام متكررة ولكن متقطعة. وهى تفرض متطلبات مختلفة عادة تكون متعارضة مع بعضها البعض على شخصية وطبيعة الفرد، لذا كان من المهم بناء وظيفة الإدارة العليا بحيث تكون المهام الخاصة بالأهداف ممكنة التحقيق، مع مراعاة شخصيات الأفراد فى هذه الإدارة. كما أنه يلزم توفير الحوافز والمعلومات التى تحتاجها الإدارة العليا لتنفيذ مهامها الخاصة.

=====

مهام الإدارة العليا

 أبعاد مهمة الإدارة العليا، الاحتياجات المحددة في منشآت الأعمال الحرة المحددة، هل تقوم بأعمال تنفيذية أم لا، القواعد مهام متكررة ولكنها متقطعة، مطلوب تنوع القدرات والطبيعة - مهام الإدارة العليا وأساليب الرؤساء التنفيذيين، خواص مهام الإدارة العليا.

تصمم كل وحدة إدارية بخلاف الإدارة العليا من أجل مهمة كبرى واحدة فقط - سواء أكانت المنظمة قد تم بناؤها على أساس خطوط وظيفية، أو في شكل «فرق عمل»، أو على أساس اللامركزية، أو على أساس طريقة «النظم». ويعرف كل جزء من البناء في الهيكل التنظيمي بواسطة إسهام محدد له.

والاستثناء الوحيد هنا هو الإدارة العليا، فعملها متعدد الأبعاد، إذ لا يوجد لها مهمة واحدة فقط؛ ولكن لها عدة مهام. كما أن هذا ينطبق على المؤسسات الخدمية العامة وأيضاً على منشآت الأعمال الحرة.

وبما أنه قد تم من قبل تعريف مهام الإدارة العليا في هذا الكتاب، فإن ما يلي ما هو إلا تكرار إجمالي للموضوع كله.

1 - هناك أولاً مهمة التفكير الجاد في مهمة منشأة العمل الحر، أي السؤال: «ما هي مهمة

منشأة العمل الحر وماذا يجب أن تكون؟» وسيقودنا هذا إلى وضع أهداف ، وتطوير الاستراتيجية والخطط، ووضع قرارات اليوم من أجل نتائج الغد، إن هذه الأمور لا يمكن القيام بها إلا بواسطة جهاز في منشأة العمل الحر يمكنها رؤية العمل الحر بأكمله؛ ويمكنها وضع قرارات تؤثر على المنشأة بالكامل، ويمكنها موازنة أهداف واحتياجات اليوم في مقابل مطالب الغد، ويمكنها تخصيص الموارد والأفراد والأموال للحصول على النتائج الجوهرية.

2- وهناك احتياج لوضع المستويات، وإعطاء القدوة لوظائف الضمير، كما أن هناك احتياجاً لجهاز في منشأة الأعمال يهتم بالفجوة الكبيرة بين ما تمثله المنظمة وما تقوم به بالفعل. كما أن هناك احتياجاً إلى جهاز يهتم بالتبصر والقيم في المجالات الجوهرية. ومرة أخرى نقول إن هذا كله لا يأتي إلا من جهاز الشركة المساهمة حيث يمكنه رؤية وفهم منشأة العمل الحر بأكملها.

3- وهناك مسئولية بناء وصيانة التنظيم البشري. كما أن هناك احتياج إلى العمل على تطوير الموارد البشرية من أجل الغد، خاصة، من أجل تدبير إدارة عليا من أجل الغد، إن الروح الخاصة بالمنظمة تنشأ من الرجال الموجودين في القمة، إذ أن مستواهم وسلوكهم وقيمهم ومعتقداتهم كلها تعطى القدوة لمؤسستهم بالكامل، وتقرر احترامها لذاتها. كما أن هناك أيضاً احتياج إلى التفكير في الهيكل التنظيمي وتصميم المنظمة، وهذا يتطلب مجموعة يمكنها رؤية منشأة العمل الحر بأكملها، ووضع قرارات بعد التأمل والتحرى في المنشأة بأكملها.

4- إن العلاقات الكبرى في غاية الأهمية ولا يتمكن أحد سوى هؤلاء الذين في القمة من إقامتها والحفاظ عليها. وقد تكون العلاقات خاصة بعملاء أو موردين على قدر من الأهمية، وقد تكون علاقات صناعية أو علاقات مع بنوك ومجتمعات مالية، أو مع حكومات أو مؤسسات خارجية، إن مثل هذه العلاقات تؤثر بعمق في طاقة منشأة العمل الحر على الأداء، وهي علاقات لا يستطيع القيام بها إلا فرد يمثل المنشأة بأكملها، ويتحدث باسمها ويدافع عنها ، ويلزمها بواجبات أيضاً.

ومن هذه العلاقات يبرز كثير من أعمال وقرارات سياسية خاصة بالإدارة العليا تخص بيئة منشأة العمل الحر، وتأثيرها الاجتماعي، وعلى سياساتها الخاصة بالتوظيف، وعلى مركزها وشرعيتها.

5 - هناك مراسم عديدة مثل حفلات العشاء والمناسبات الهامة المدنية، والتي هي أكثر الأشياء استهلاكاً لوقت أفراد الإدارة العليا، ومع ذلك لا يمكن تجنبها في منشأة العمل الحر الصغيرة أو المتوسطة المشهورة في مجتمعها أكثر مما هي مشهورة بين الشركات الكبرى.

ولقد قال رئيس إحدى الشركات متوسطة الحجم: «كلما كان رئيس شركة جنرال إلكتريك يرسل شيكاً، كان يتم تقديمه بواسطة أحد نواب الرئيس، ولقد كان لديه خمسة وستون نائباً، وكان على أن أذهب بنفسى في كل مرة، لأنى أكبر موظف فى هذا المكان».

6 - هناك احتياج لوجود جهاز للطوارئ فى حالات الأزمات الكبرى، أى الاحتياج لشخص يمكنه تولى الأمر عندما تسوء إلى درجة كبيرة، فعندئذ يجب على أكثر الناس فى المنظمة خبرة، وأكثرهم حكمة، وأهمية، أن يشمروا عن ساعد العمل ويندمجوا فيه. إذ أنهم مسئولون قانونياً. كما أن هناك أيضاً مسئولية خاصة بالمعرفة لا يمكن التخلي عنها.

إن كل هذا ما هو إلا جزء من كشف الحساب. وهو يبرهن على أن مهنة الإدارة العليا لن يكتمل تنفيذها إلا إذا تم الاعتراف بأنها وظيفة مميزة، وعمل من نوع معين منظم.

وبينما يوضح كشف أعمال الإدارة العليا بأن لها وظيفة حقيقية، فإننا لانجد قاعدة عامة لمهام الإدارة العليا.

إن كل منشأة للعمل الحر وكل مؤسسة تحتاج إلى وظيفة إدارة عليا، إلا أن كلاً

منهما لها مهام محددة لهذه الإدارة. فعناصر العمل واحدة. إلا أن مهام الإدارة العليا المحددة تختص بكل منشأة أعمال حرة على حدة. إذ يجب أن تتبع هذه المهام من تحليل معين عن مهمة وغرض المؤسسة، وأهدافها، واستراتيجيتها، وأنشطتها الجوهرية. إن السؤال الذي يجب ألا يطرح هو «ما هي الإدارة العليا؟» لكن السؤال بشكل أفضل هو «ما هي الأشياء المحددة الواجب القيام بها في هذه المنشأة الخاصة بالعمل الحر، والتي تكون ذات الأهمية الحاسمة لنجاح وبقاء المنشأة، والتي لا يمكن تنفيذها إلا بواسطة الإدارة العليا؟» وما هي الأشياء المحددة التي لا يمكن تنفيذها إلا بواسطة الأشخاص الذين يرون المنشأة باكملها، والذين يمكنهم إجراء توازن بين احتياجات المنشأة الحالية، واحتياجاتها في الغد. ومن يمكنه اتخاذ القرارات النهائية الفعالة.

لهذا نجد أنه من غير المعقول أن نتحدث عن هيكل نموذجي للإدارة العليا بالطريقة التي نتحدث بها الكثير من الكتب في هذا الصدد. فالإدارة العليا النموذجية هي تلك التي تقوم بالأعمال الصحيحة السليمة لمؤسستها في التو واللحظة. وللتأكد من هذا نحتاج إلى نظرية خاصة بالإدارة العليا. إلا أن التطبيق الخاص بهذه النظرية يجب أن ينشأ أساساً من خلال التجربة. وأن يكون مناسباً لمنشأة الأعمال، وأن يكون نابعاً من تحليل لهذه المنشأة بالذات. كما يجب أن يتبع استراتيجية المنشأة وأن يكون متوافقاً معها.

هل «تقوم» بأعمال تنفيذية أم «لا»

إن التحليل الخاص لكل منشأة للعمل الحر (أو للمؤسسة الخدمية العامة) سيظهر الأنشطة المناسبة لمستويات الإدارة العليا فيها.

وتتفق كتب الإدارة على أن الإدارة العليا لا يجب أن تتولى عملاً تنفيذياً، كما يتفق أغلب المراقبين ذوي الخبرة في هذا المجال على أن السبب الشائع في عدم إتمام الإدارة العليا لعملها هو أن المديرين التنفيذيين في القمة يقومون بالعمل بأنفسهم، وبالتالي فهم لا يتفرغون لمهام الإدارة العليا.

قام «جورج سيمنس» عند تصميمه للإدارة العليا بإدراج كمية كبيرة من العمل التنفيذي فيها؛ ولم يقصر عمل إدارته العليا على توجيه الآخرين ولا على التخطيط، والتوجيه، أو تحديد اتجاه بنكه فقط، بل على العكس من ذلك فقد كان أول عمل لأعضاء فريق إدارته العليا هو العمل الخاص بالاستثمارات المالية والصناعية الكبرى التي قرر البنك تطويرها، ولم يكن هذا العمل توجيهاً لأعمال الآخرين بل كان قياماً بالعمل نفسه. ولم يبتعد رجال القمة العاملين مع «سيمنس» عن الأعمال التنفيذية، بل كان عليهم تحمل مسؤولية شخصية مباشرة لإيجاد فرص الاستثمار الصحيحة وتطويرها لكي تصبح منشآت للأعمال الحرة الناجحة المنظمة. ومن الواضح أن ذلك كان أحد أسرار نجاح البنك الألماني، هذا وتميل الإدارات العليا الفعالة إلى اتباع الممارسة الخاصة بـ «سيمنس» بدلاً من اتباع نصائح المستشارين وأصحاب النظريات.

وسنعرض الآن بعض الأمثلة: حازت شركة فرنسية متوسطة الحجم منتجة لمبلع استهلاكية معروفة عالمياً، بمركز قوى في الأسواق الأوروبية في العقد الأخير، وكان أحد أسباب نجاحها هو أن رئيس هذه الشركة كان هو نفسه المدير المختص بالدعاية والإعلان وترويج المبيعات لها. وكان يقوم بنفسه بكتابة أغلب إعلانات الدعاية وتصميم عمليات الترويج لمبيعات الشركة. كما كلف نفسه بالمسؤولية المباشرة الخاصة بالعلاقات مع المتعاملين مع الشركة في جميع أنحاء أوروبا وخاصة في فرنسا، وكان يقوم بنفسه بزيارة حوالي ثلاثين عميلاً كبيراً على مدار العام، ويستمع لهم، ويدرس عملهم، ويدير علاقات الشركة معهم. وكان يقول: «إن عملنا هو عمل ترويجي، ويعتمد على استعداد عملائنا للعمل بجدية في بيع منتجاتنا. لذا كان عملنا يعتمد على معرفتنا الوثيقة بالعملاء وعلى معرفتهم بنا، وكذا على استعدادنا وقدرتنا على تصميم المنتجات التي يرغبون في بيعها، ويستطيعون بيعها، وعلى تسليمها لهم بالطريقة التي يطلبونها، وأن نضع أسعارها بحيث تتناسب مع الأسعار التي تناسب عملائهم». إلا أن هذا الرجل نفسه كان يرفض تماماً أي علاقة له بالتصنيع، على الرغم من أن أساس عمله في الماضي كان الهندسة الصناعية.

قد يكون العمل في مجالات الابتكارات الكبرى مهمة للإدارة العليا تقوم بتنفيذها

بنفسها، وذلك في مرحلة خاصة من مراحل تطور الشركة.

نجد أن شركة للادوية مثلاً قامت بتوسيع قاعدة عملها. وقد كانت لمدة طويلة تتصدر باقي الشركات في مجال واحد كبير، ثم رأت أن قاعدة عملها ضيقة النطاق. فقامت بتحديد بضعة مجالات جديدة توقعت أن تكون هي عنصراً مهماً فيها. وكان كل مجال من هذه المجالات يتطلب استنباطاً لعلاقات جديدة، وانتقل عضو واحد من أعضاء الإدارة العليا إلى كل مجال من المجالات الثلاثة التي اختارتها الشركة، وذلك للعمل ليس كرئيس ولكن كعضو في «فريق المشروع»، الذي تم تكوينه لتطوير المنتجات الجديدة وتطوير منشأة العمل الحر الجديدة.

ولقد ظلت قيادة قوة المهمة الخاصة هذه، وهي في مراحلها الأولى، في أيدي علماء البحوث، إذ كانت الحالة تستدعي ذلك، إلا أن عضو الإدارة العليا الموجود في «فريق المشروع» كان يعمل في أثناء ذلك الوقت بكل نشاط وهمة بالتفكير الجاد في استراتيجيات التسويق، كما كان يعمل في الاختبارات الطبية، والحصول على الموافقات من الإدارات الحكومية المختصة بمنع تصاريح للادوية الجديدة، وكذا في تخطيط التغييرات الضرورية في قوة العمل الخاصة بالمبيعات لكي تتمكن الشركة من التحرك إلى أسواق جديدة عليها، لم توجد فيها أدويتها من قبل.

ولقد كان هذا العمل في غاية الأهمية بالنسبة لمستقبل الشركة، واشتمل في نفس الوقت على قرارات أساسية صعبة إلى الدرجة التي أوجبت على عضو الإدارة العليا أن يكتسب خبرة عملية مباشرة في المجال، حتى يتمكن باقي الفريق من اتخاذ القرارات الضرورية والأفعال الضرورية.

وهناك مثال آخر.. لقد كانت شركة «سيرز، رويك» Sears, Roebuck، من أول بداية عملها مصرة على إبقاء الإدارة العليا خارج العمليات، وأن تكون مقتصره على مهام الإدارة العليا فقط. ولم يكن أحد يعتقد في هذا أكثر من اعتقاد «جنرال وود» General Wood، إلا أنه عندما قام «وود» بجعل عمل الإدارة العليا عملاً نمطياً، وقام بتشكيل فريق

إدارة عليا مكون من ثلاثة رجال، خصص فيه عملية اختيار مواقع متاجر التجزئة الكبرى كمستوى عمل للإدارة العليا. وكان رأيه هو أن هذا القرار سيكون له أثر طويل الأجل ومعتذر لإفائه فيما يختص بقبرة الشركة على البيع وكسب المال. إذ إنه بمجرد اختيار الموقع وبناء المتجر، سيكون هناك التزام مدته عشرون عاماً. إن قراراً كهذا على الرغم من أنه قرار عمليات، إلا أنه كان من الواجب، أن يتم بواسطة الإدارة العليا. ولكي يمكن اتخاذ هذا القرار بذكاء، كان من الواجب أن يعمل عضو من الإدارة العليا في المشروع من بدايته.

لقد كانت هذه كلها سابقة أعمال لها خطورتها. فإذا ما نحن أدخلنا العمل التنفيذي على عمل الإدارة العليا بشكل قانوني، فإن جميع الرؤساء التنفيذيين الذين يفحصون جميع الخطابات الواردة والذين يقومون بالتفتيش النهائي بأنفسهم - وقد رأيت ذلك بنفسى، وفي مؤسسات أعمال كبيرة للغاية - سيمكنهم الادعاء بأنهم يقومون بأعمال إدارة عليا.

والقاعدة في هذا سهلة:

1 - لا يعتبر العمل عملاً للإدارة العليا إذا ما تمكن شخص آخر من القيام به. وطبعاً أن تستبعد أغلب الأعمال التنفيذية من أعمال الإدارة العليا بواسطة تحليل الأنشطة الجوهرية، لأن الإدارة العليا لا يجب أن تشترك في أى أعمال أخرى. كما أن الأنشطة الجوهرية يجب أن تخضع للسؤال: «هل يمكن لأى شخص آخر القيام بها بطريقة جيدة؟ وهل يوجد على الأقل شخص ما قادر على القيام بها؟ فإذا كانت الإجابة بنعم، فهي إذاً ليست بأعمال إدارة عليا.

2 - على الأفراد الذين ينتقلون إلى الإدارة العليا أن يتخلوا عن العمل التنفيذي أو الوظيفي الذي كانوا يقومون به من قبل. وأن يتم تسليم هذا العمل السابق إلى أفراد آخرين. وإلا فإنهم سيبقون كأفراد تنفيذيين أو وظيفيين.

فقلنا «إن هذا العمل عمل تنفيذى» لا يحسم النقاش الخاص بخصوص إشراك

هذه المهمة أو تلك في وظيفة الإدارة العليا. إن المديرين التنفيذيين الذين يستمرون في العمل التنفيذي لديهم فطرة سليمة. ولكنهم إذا لم يقوموا بتعريض عمل الإدارة العليا للتحليل الخاص بالأنشطة الجوهرية، فإنهم سيقومون بأعمال تنفيذية خاطئة ، وسيقومون بالأعمال التي اعتادوا القيام بها، والتي يحبونها ، وسيستخفون بأعمال الإدارة العليا.

خواص مهام الإدارة العليا

من الصعب تنظيم وظيفة الإدارة العليا. فكل مهمة فيها هي مهمة متكررة. ويلزم أن يتم القيام بها مراراً وتكراراً. والقليل منها يعتبر مهماً مستديماً. والقليل منها هو الذي يتطلب تنفيذه من التاسعة إلى الخامسة بعد الظهر. وعندما تبرز هذه المهام تكون دائماً ذات أهمية قصوى للمؤسسة، فهي القرارات المتعلقة «بالحياة والموت». إلا أنه من الحق القيام بالخطيط خمسة أيام في الأسبوع ولدة 52 أسبوعاً في العام. وكثيراً ما تثار قرارات خاصة بالأفراد المهمين، وهي قرارات تحتاج إلى وقت طويل، وغالباً ما تنجح. كما أن هذا ينطبق على أغلب المهام الأخرى للإدارة العليا.

إن الأفراد يحتاجون إلى عمل متواصل يوماً بعد يوم، وعادة ما لا ينفذون سوى القليل من العمل ما لم يقوموا بالعمل بطريقة مستمرة.

وهناك صفة خاصة أخرى لمهام الإدارة العليا، وهي أنها تتطلب قدرات وطبائع متعددة، وكذلك تتطلب قدرة على التحليل، والتفكير، وتقييم البدائل، وتنسيق اختلاف الآراء، وهي أيضاً تتطلب القدرة على التحرك السريع الحاسم، وتتطلب الجرأة والشجاعة الفطرية. كما تتطلب مهام الإدارة العليا الاعتياد على الأفكار، والمفاهيم، والحسابات، والأرقام الاعتبارية النظرية. وتتطلب تفهماً ، ووعياً إنسانياً ، وتعاطفاً واهتماماً شديداً بالناس واحترامهم. وقد تتطلب بعض المهام عمل الفرد نفسه وعلى أفراد، وبعضها يحتاج تمثيلاً وحضور احتفالات رسمية، مثل المهام خارج مبنى العمل والتي تتطلب استمتاعاً بالجمهور والبروتوكول، وقدرة على تمثيل المؤسسة وإعطاء الأثر الطيب دون الإذلاء بأي كلام.

إن مهام الإدارة العليا تتطلب أربعة أنواع مختلفة من البشر على الأقل: «الرجل المفكر»، و«رجل العمل»، و«رجل الجماهير»، و«رجل الواجهة». إلا أن هذه الطوائف الأربع نادرة الوجود في شخص واحد. إن عدم تفهم هذه الخواص هو السبب الرئيسي في ضعف تنفيذ مهام الإدارة العليا أو عدم تنفيذها على الإطلاق.

ونظراً لأن مهام الإدارة العليا غير دائمة، نجد أنه كثيراً ما ينظر إليها حتى في منشآت العمل الكبيرة كشئ سيمت القيام به عندما تكون هناك حاجة إلى ذلك. إلا أنه بمرور الأيام ويوماً بعد يوم، يشعر الناس المتواجدين في القمة بالحاجة إلى القيام بعمل متواصل مستمر. وهذا يعني قيامهم بعمل وظيفي. إذ إن هناك عملاً يومياً في التصنيع والتسويق، والحسابات والهندسة، وفي الدعاية والإعلان ومراقبة الجودة. وهذا سيعني أن مهام الإدارة العليا لن تتم على الإطلاق. وهناك عديد من هذه الأعمال يمكن القيام بها بهذه الطريقة. فبينما تتطلب كل مهمة فردية في وظيفة الإدارة العليا فترة زمنية نسبية محدودة في منشآت العمل الحر الصغيرة والأقل تعقيداً، فإن مجموع العمل في الإدارة العليا حتى في المشروعات الصغيرة، أكبر بكثير من أن يعالج كأمر هامشي وكإضافة على العمل الوظيفي. إن العمل التنفيذي الذي ينفذ أولاً بأول في كل يوم عادة ما يكون عملاً ملحاً، كما أن كثيراً من أعمال الإدارة العليا يبدو كما لو كان في إمكانه الانتظار إلى الغد الذي لا يأتي أبداً.


هذا بالإضافة إلى أن الرجل الموجود في القمة، يميل فقط إلى رؤية الأجزاء التي تناسب طباعه من بين أعمال الإدارة العليا. وستشكل هذه الأجزاء العمل الرئيسي الخاص بالإدارة العليا عنده وسيقوم بتنفيذها. إن رجل القمة سيكون على حق عندما يخص نفسه بتلك المهام التي تناسب شخصيته وطباعه وخبراته. ولكنه مخطئ في اعتقاده بأن ذلك هو الذي سيعتني بالعمل في الإدارة العليا، فمثل هذا العمل سيفقد منشأة العمل الحر توازنها، ومن المحتمل أن تخرج عن نطاق السيطرة.

إن أول متطلبات الإدارة العليا الفعالة، كما رآها «جورج سيمنس» من قرن مضى، هو القيام بتحديد جميع الأنشطة والمهام الجوهرية الخاصة بالإدارة العليا في منشأة العمل

الحر بموضوعية. إن القول المأثور بأن «لكل رئيس تنفيذى طريقته الخاصة وهو الذى يقرر ما هى الإدارة العليا» ما هو إلا هراء. إن كل رئيس تنفيذى بل كل شخص له طريقته الخاصة فى العمل، وله الحق فى ذلك تماماً. إلا أن تقرير ماهية الإدارة العليا أو ما يجب أن تكون عليه الإدارة العليا هو قرار موضوعى. وهو لا يتوقف على الطريقة الخاصة بالفرد أكثر مما يتوقف قانون الجاذبية على ما قام عالم الفيزياء بأكله فى الإفطار مثلاً.

والحقيقة: فإن مهام الإدارة العليا، بينما تعتبر مهاماً مستديمة، إلا أنها ليست عملاً مستديماً، والحقيقة أن مهام الإدارة العليا تتطلب صفات ومهارات وطبائع مختلفة، تحتم تخصيص كل مهمة من مهام الإدارة العليا لفرد واحد معين، وإلا سيتم إهمال كثير من الأعمال الجوهرية. ويجب أن تكون هناك خطة عمل خاصة بالإدارة العليا، وخاصة فى المنشآت الصغيرة للعمل الحر، والتي يتضح فيها بتفصيل كبير، من هو المسئول عن هذا وذلك، وما هى الأهداف الخاصة بكل مهمة، وما هو التوقيت النهائى لها. ونظراً لأن وظائف الإدارة العليا تختلف فى صفاتها الأساسية عن أى نوع آخر من الأعمال فى المؤسسة، لذا يجب أن تحدد تماماً وأن تخصص بوضوح.

هيكل الإدارة العليا

 **الهيكل الخاصة بفرق الإدارة العليا - المدير العام - المجموعة التنفيذية.** ما عدد الإدارات العليا؟ **المواصفات الخاصة بفرق الإدارة العليا - عمل الفريق في الإدارة العليا - القرارات التي يحتفظ بها - كيف نغذي العقل - السكرتارية التنفيذية ونقاط ضعفها، بصوت منسأة العمل الحر، عنق الزجاجة يكون في قمة الزجاجة.**

إن عمل الإدارة العليا هو عمل فريق وليس عمل لرجل واحد. ومن النادر أن نجد رجلاً واحداً بشخصه يمكنه الجمع بين مختلف الميول والطباع التي يتطلبها هذا العمل. علاوة على هذا فسيوضح عند تحليل مهام الإدارة العليا أن هناك عملاً أكثر مما يستطيع رجل واحد القيام به، كما يتطلب هذا العمل - فيما عدا المنشآت الصغيرة - فترة عمل كاملة لرجل واحد على الأقل على ألا يقوم بعمل أي شيء آخر، ثم رجل أو اثنين على الأقل للعمل لأكبر فترة من وقتهم لتتولى أمور جزء من المهمة التي يكونوا قادتها، ولهما المسؤولية الأولى فيها.

إن هناك أسباباً أخرى لنزوع الرجل الأوحده في الإدارة العليا إلى سوء الأداء الوظيفي. إن كل عملية تعيين لمنصب الإدارة العليا، التي يرأسها رجل واحد هي أزمة ومقامرة يائسة. إذ لا يوجد أحد في المنشأة يمكن القول بأنه قام بعمل الإدارة العليا وأثبت فيها ذاته سوى رئيس الإدارة العليا الأسبق.

إن التعرف على طبيعة عمل فريق الإدارة العليا من الأمور المهمة للغاية في منشأة العمل الحر الصغيرة. وإدارة العليا ذات المنصب الواحد هي السبب الأكبر في فشل نمو منشآت العمل الحر (انظر الفصل 12) ، لأن العمل نفسه هو أولاً عمل فريق. وبهما كانت الألقاب الموجودة على خريطة التنظيم، فإن عمل الإدارة العليا في أى شركة سليمة غالباً ما يتم بواسطة فريق.

إن «هنرى فورد» كما قيل عنه (فى الفصل الأول - الجزء الثانى «لماذا المديرون؟») لم يعتقد فى ضرورة وجود المديرين على الإطلاق. وهذا يوضح بشكل كبير انحدار شركته وقربها من الانهيار فى سنواته الأخيرة. وكما أوضحت الدراسات الحديثة (خاصة دراسة «ألن نيفينز» Allan Nevins ، «فورد والأوقات والرجل والشركة Ford, the Times, the Man, the Company» الصادرة عن سكرينر Scribner عام 1954) ، كانت شركة «فورد» للسيارات فى أثناء نموها ونجاحها -أى من عام 1907 وحتى بداية العشرينيات- تدار فعلاً بواسطة فريق إدارة عليا حقيقى، حيث كان «جيمس كوزنز» مساوياً لـ «فورد»، والسلطة النهائية فى كثير من مجالات الإدارة العليا. وبعد أن ترك «كوزنز» العمل - ودخل فى السياسة وأصبح عضواً حراً محبوباً فى مجلس الشيوخ فى «ميتشيغان» - أصبح هنرى فورد هو الإدارة العليا ذات المنصب الواحد. ولم يكن انحدار شركة «فورد» منذ ذلك الحين مجرد مصادفة.

قد تبدو الإدارة العليا لشركة ما على الورق وكأنها وظيفة لرجل واحد. وإذا ما كانت الشركة ناجحة فإنه عند إمعان النظر فيها فإننا سنجد أن هناك أناساً آخرين يتحملون مسئولية إدارة عليا مخصصة لهم. إن مراقب الحسابات غالباً ما يلعب دوراً فى وظيفة الإدارة العليا مثل القيام بالأعمال التحليلية والتخطيطية وتحديد الأهداف. كما قد يتحمل رجل التصنيع مسئولية التنظيم البشرى بالإضافة إلى واجباته الوظيفية. وكل هذه الأمور تسرى بطريقة جيدة طالما كانت منشأة العمل الحر صغيرة وبسيطة. أما المنشآت الأكبر المعقدة التركيب فهي تحتاج إلى فريق إدارة عليا واضح البناء.

وقد يتم تنظيم الفريق، كما يسرى الآن، من مكتب للمدير يخدم فيه عدد من الأفراد المتساويين معه فى الأهمية، ولكل منهم مجال مسئولية أساسى تكون له الكلمة الأخيرة فيه. لقد كان هذا هو الهيكل الذى قام سيمنس بتنظيمه. وهو من أنسب التنظيمات - ولو أنه

ليس أسهلها .

وهو الهيكل الذي أنشأه بناء التنظيمات في العشرينيات في شركة «ديبون» وشركة «ستاندرد أويل» في «نيو جيرسي» و«رويال دتش / شل»، و«يونيليفر» - دون أن تكون لهم دراية بـ «جورج سيمنس» أو يكونوا قد سمعوا به من قبل.

ومن المحتمل أيضاً أن يكون هناك رجل واحد، كرئيس أو رئيس مجلس إدارة مثلاً، يحمل لقب الرئيس التنفيذي، ويشاركه عدد صغير من الزملاء الذين يحملون لقب مثل نائب المدير التنفيذي، وتكون لكل منهم سلطة مخصصة ومسئولية واضحة لجزء من مهمة الإدارة العليا دون أن تكون له واجبات أخرى.

ولكى نستشهد بهيكل آخر شائع إلى حد ما، قد نجد ثلاثة أو أربعة رجال قمة، يتحمل كل منهم مسئولية إدارة عليا مخصصة له بوضوح. على الرغم من أن أحدهم سيكون الرجل الأول، وهذا هو الهيكل الذي استخدمته شركة «جنرال موتورز» لمدة خمسين عاماً، وكان عبارة عن : رئيس مجلس إدارة ، ونائب رئيس مجلس إدارة ، ورئيس مجلس إدارة اللجنة التنفيذية، ورئيس. وقد تم تخصيص وظائف كل منهم بحيث تناسب شخصياتهم. إلا أن المناصب الأربعة هذه كانت دائمة.

وهناك كثير من التغيرات في موضوع البحث هذا.

وإذا بينت الخريطة التنظيمية أن هناك فريق إدارة عليا، فهذا لا يعنى بالضرورة وجود هذا الفريق على الواقع. لذا يجب أن نأخذ حذرنا من أخطار الديكتاتوريات المتنكرة في شكل فريق إدارة عليا.

وأفضل دليل على هذا هو ما حدث لمفهوم «سيمنس» الشخصى في ألمانيا. فلقد تم سن قانون الشركة الألمانية في عام 1887 كنتيجة لعمل «سيمنس» الذى أتاح وجود فريق إدارة عليا (فورستاند Vorstand). إلا أن كثيراً من الشركات الألمانية، خاصة في الفترة ما بين عام 1900 والحرب العالمية الثانية ، كانت تدار بطريقة «المدير العام» Generaldirektor الاستبدادية، لأن أعضاء الـ «فورستاند» كانوا مشغولين طوال وقتهم بهام وظيفية على عكس قاعدة «سيمنس» . وكان القليل من هذه الشركات يتم إدارتها بصورة مرضية أو كانت تأتى بنتائج مرضية.

إن الوقاية الفعالة الوحيدة التي يمكن إجرائها، هو إعطاء كل مهمة من مهام الإدارة العليا لرجل يكون مسئولاً عنها مسئولية أساسية ومباشرة. وفي الشركات الكبيرة لا يجوز لأي فرد يحمل مسئولية من مسئوليات الإدارة العليا، أن يقوم بحمل مسئولية أخرى لا علاقة لها بعمل الإدارة العليا.

ويجوز تعلم هذا الدرس من سوء الأداء الوظيفي للإدارة العليا الذي يحدث في هذه الأيام، ولو أنه أقل خطراً، مثل «المدير التنفيذي في المجموعة»، أي العامل الذي يفرض عليه «تخصيص جزء من وقته» لعمل خاص بالإدارة العليا.

إن المدير التنفيذي في المجموعة والمسئول عن عدد من أقسامها، هو أمر شائع الوجود في الشركات الكبيرة، إذ إن عليه أن يرأس مجموعته، ولكن عليه أيضاً تخصيص بعض وقته - 30٪ تقريباً - لمهام الإدارة العليا بالشركة. إن ذلك قد يبدو أمراً سليماً، ولكنه لم ينجح. فالمدير التنفيذي للمجموعة عادة ما يكون مشغولاً بدرجة كبيرة، ولا يمكنه تحمل مسئولية واضحة يكلف بها تخص مهام الإدارة العليا؛ والنتيجة الحتمية هي أنه لن يسهم في العمل الخاص بالإدارة العليا.

لقد عرفت شركة «آي بي إم» IBM هذا الأمر، فقد كان لديها مجموعة من المديرين التنفيذيين للمجالات الكبيرة مثل (البحوث، والهندسة، والتصنيع، والتسويق، والخدمات المحلية للتسويق، والأعمال العالمية وغير المختصة بالكمبيوتر)، كما كانت لديها لجنة إدارة مكونة من أربعة رجال، وهم رئيس مجلس الإدارة، والرئيس، ومديرين كبيرين، كانوا لا يقومون بأعمال تنفيذية. وكل من هؤلاء الأربعة كان معنياً بمسئوليات إدارة عليا واضحة ولا عمل آخر له.

ومع ذلك فقد كان المدير التنفيذي للمجموعة عضواً في فريق الإدارة العليا، إلا أنه لم يكن في فريق الإدارة العليا للشركة الأم، بل في فريق الإدارة العليا الخاص بالقطاعات الموجودة في مجموعته، والتي كان كل منها يشكل منشأة عمل حر قائمة بذاتها وهامة وكبيرة، وبالتالي فقد كان كل منها يتطلب إدارة عليا خاصة به.

ولقد كانت هذه الطريقة هي التي استخدمتها شركة «جنرال إلكتريك» للخروج من الخطأ في تعيين المدير العام لمنشأة عمل حر إنتاجية كمدير تنفيذي للعمليات (انظر الفصل

□ هيكل الإدارة العليا

الثالث عشر - الجزء الثانى). لقد أصبح المدير التنفيذى للمجموعة هو القائد لفريق الإدارة العليا لمجموعته ، وعضواً فى الإدارة العليا لكل منشأة عمل حر إنتاجية. إلا أنه لم يعمل كعضو بالإدارة العليا لشركة «جنرال إلكتريك»، والتي كانت الوظيفة مصممة عليها.

ما عدد الإدارات العليا ؟

دائماً ما نجد فى المنشآت الكبيرة والعالمية للعمل الحر عدة إدارات عليا وليس إدارة واحدة فقط. وتكون الشركة كلها هى منشأة للعمل الحر. إلا أن القطاعات المستقلة لشركة منظمة لامركزياً نجدها هى الأخرى عبارة عن منشأة عمل حر مستقل، وتتطلب إدارة عليا خاصة بها. ولها مهام إدارة عليا خاصة وكذا أنشطتها الجوهرية الخاصة.

ولقد عرف «چورج سيمنس» ذلك منذ قرن مضى. وكانت لديه مجموعة إدارة عليا واحدة فى برلين، ومجموعة أخرى تتكون من أعضاء مجموعة برلين مضافاً إليها الرجال المهمين فى الأفرع الكبيرة. كما كان لكل فرع من الفروع الكبيرة خارج برلين فريق إدارة عليا صغير خاص به. وكان فريق برلين هو الفريق الأول، كما كانت لكل فريق فرعى مسؤوليات مباشرة تعتبر هى الفريق الأول فيها؛ بينما كانت برلين تتابع هذه المسؤوليات وتدعمها. وكانت هذه كلها خصائص تدل على تعقيد فى منشأة العمل الحر تتطلب أكثر من فريق واحد للإدارة العليا، مع الاعتراف الكامل بأن كل فريق له مسؤوليات أولية فى مجال خاص وحدود خاصة به.

ويمكننا الآن أن نلخص الموصفات الرئيسية لهيكل إدارة عليا يؤدى وظيفته:

- إن نقطة البدء هى القيام بتحليل لمهام الإدارة العليا.
- يجب أن تخصص كل مهمة من مهام الإدارة العليا بوضوح لشخص ما يكون مسؤولاً عنها مسئولية مباشرة كاملة.
- إن هذا الأمر يتطلب وجود فريق إدارة عليا له مسؤوليات تم تخصيصها، لكى تناسب شخصيات، ومؤهلات، وطبائع أعضاء هذا الفريق.
- إن أى فرد قام بتخصيص المسؤوليات الخاصة بأنشطة الإدارة العليا، يجب أن يكون من بين أفراد الإدارة العليا مهما كان لقبه.

- لا يجب أن يقوم أى شخص لديه مسئوليات الإدارة العليا بعمل أى شئ آخر سوى أعمال الإدارة العليا ، إلا إذا كانت منشأة العمل الحر صغيرة وبسيطة التركيب.
- إن منشآت العمل الحر معقدة التركيب تحتاج إلى أكثر من فريق إدارة عليا واحد، على أن يكون كل منها مبنياً على أساس هذه القواعد المذكورة أعلاه.

عمل الفريق فى الإدارة العليا

لكى يكون فريق الإدارة العليا ذا فعالية، عليه أن يستوفى مطالب ملحة وضرورية، وهو ليس بالهيكل البسيط فى تركيبه، وإن ينجح لمجرد أن أعضاءه يحبون بعضهم البعض. فسواء أحب الأعضاء بعضهم أو لم يحبوا، فإن هذا خارج عن حدود البحث، إذ يجب أن يهدف فريق الإدارة العليا وظيفته مهما كان شكل العلاقات الشخصية بين أعضائه.

1 - أولاً إن المسئولية الأساسية فى أى مجال هى التى يجب أن تكون لها الكلمة الأخيرة. ولكى تقم إدارة عليا تقوم بوظيفتها، لم يتطلب الأمر ألا يمكن أى رؤوس من استئناف قرار صدر من أحد أعضاء الفريق واللجوء به إلى عضو آخر . لأن كل عضو فى الفريق يتكلم من منطلق سلطة إدارة عليا كاملة. إن الانحراف عن هذا والسماح باللجوء من أحد أعضاء الفريق إلى أى عضو آخر سيدعو الأفراد إلى المكر والتلاعب، وسيؤدى هذا إلى تقويض سلطة فريق الإدارة العليا بأكمله.

2 - لا يصح أن يتخذ أى عضو قراراً بخصوص موضوع لا يدخل فى نطاق مسئولياته الأساسية. وإذا ما حدث أن طرح مثل هذا الموضوع أمامه، فإن عليه أن يحيله إلى زميل له يكون هو المسئول الأول عن هذا الموضوع. وللاحتياط لا يجوز لأى عضو من أعضاء الإدارة العليا إبداء حتى الرأى فى موضوعات لا تدخل فى نطاق مجال مسئولياته الرئيسية.

ولقد كان «ألفريد سلون الابن» Alfred P. Sloan, Jr., نون شك، هو الرئيس لـ «جنرال موتورز» بسلطة معنوية من خلال الإدارة العامة لشركة «جنرال موتورز» وبدرجة لم تعهد من قبل. إلا أنه قال مراراً وتكراراً: «أعتقد أنك يجب أن تبحث عن الأمر مع السيد «براون» أو السيد «برادلى» أو «ويلسون» - الذين كانوا زملاء له فى

الإدارة العليا في الأربعينيات، «سكوت شغوفاً بمعرفة ما تم إقراره بواسطتهم، ويمكنك إخباري بذلك»، وبعد انصراف زائره، الذي صاده ما يكون واحداً من المديرين التنفيذيين للشركة، كان «سلون» يرفع سماعة التليفون ويطلب من السيد «براون» بهدوء الحضور لمكتبه لمناقشة هذا الأمر. لقد كانت لـ «سلون» آراء محددة تماماً وكان يجارب من أجلها. إلا أنه روض نفسه على ألا يعبر عن رأى ما خارج نطاق المجموعة العليا، إلا إذا كان هو المسئول المباشر عن الأمر المطروح للنقاش.

3 - ولا يحتاج الأمر أن يحب أعضاء فريق الإدارة العليا بعضهم البعض. كما أنهم لا يحتاجون حتى إلى الاحترام فيما بينهم. ولكنهم لا يجب أن يشعروا على بعضهم البعض. ففي العلن، أي خارج غرفة اجتماعات الإدارة العليا، لا يجب أن تكون لهم آراء تخص البعض، ولا يجب أن ينتقد، أو يصغر بعضهم البعض. بل ومن المستحسن ألا يثنى بعضهم على البعض. إن تنفيذ هذه القاعدة، هو من واجب رئيس الفريق، ويجب أن يكون حازماً في هذا الشأن. إذ لا يجب السماح لأكثر رجال الإدارة العليا حدة في الطباع بالتعبير علناً عن أي نقد أو كراهية أو احتقار لأي عضو آخر.

4 - إن فريق الإدارة العليا لا يعتبر لجنة، بل هو فريق، والفريق يحتاج إلى رئيس فريق، ورئيس الفريق ليس رئيساً بل إنه قائد. إن رئيس شركة «دي بون» له صوت واحد في العادة، وهو يعتمد أساساً على سلطته المعنوية.

وفي شركة «ستاندرد أويل» في «نيو جيرسي» لم يكن لرئيس هذه الشركة مثل هذه السلطة القانونية. وعندما كانت تؤخذ الأصوات على مدى سنوات كانت تتطلب الأغلبية، وكان لـ «الفريد سلون» في «جنرال موتورز» كامل السلطة القانونية لرفض زملائه في فريق الإدارة، إلا أنه لم يستخدم هذه السلطة على الإطلاق، وكان يتخذ القرار بعد التأكد من موقف كل زميل له في فريق الإدارة العليا، وبالمثل، بعد تفهمهم لموقف رئيس مجلس إدارتهم تماماً. وفي فرق الإدارة العليا الأخرى قد نجد أن الرجل الأعلى لديه سلطة القرار النهائية أو على الأقل سلطة المعارضة على القرارات. وفي فرق أخرى قد نجد أن دور رئيس الفريق الرئيسي هو تعيين عضو الفريق الذي يقوم في مواقف خاصة بإصدار القرار النهائي، والذي يجب قبوله من الجميع عندئذ.

هذا ويجب دائماً أن يكون هناك رئيس للفريق، وأن يكون راغباً وقادراً ولديه السلطة القانونية على تولى الأمور في أوقات الأزمات الشديدة؛ إذ يجب أن تكون هناك وحدة في القيادة في أوقات المخاطر العامة.

5- نتوقع أن يقوم عضو الإدارة العليا باتخاذ القرارات في مجاله الخاص، إلا أن بعض القرارات يجب أن يتم الاحتفاظ بها. وعندما يكون القرار هو قرار الفريق بكامله، أو أن يتم على الأقل مناقشته مع الفريق قبل أن يتم إصداره، فمن المفضل أن نفكر ملياً ومسبقاً في ماهية هذه المجالات وماذا يجب أن تكون.

وهنا أيضاً يأتي تعريف السؤال: «ما هي منشأة عملنا الحر وماذا يجب أن تكون؟» كما أن عملية إيقاف خطوط إنتاج كبيرة أو إضافة خطوط جديدة تدخل هنا أيضاً، وكذلك تخصيص الاستثمارات الكبيرة. كما أن هناك قرارات من نفس النوع تصدر بخصوص الأفراد الرئيسيين. إن قرارات الأفراد الرئيسيين لا يتم اتخاذها بالتزكية ولا بالتصويت عليها، فهي تتطلب تفكيراً عميقاً وقراراً متبصراً، وإجماعاً لخبرة مختلف الأفراد بالمنظمة. فهي بحق أمور يجب أن تأخذها الإدارة العليا كفريق بعين الاعتبار، حتى ولو تركت القرار الفعلي بعد ذلك لعضو من أعضائها.

6- إن مهام الإدارة العليا تتطلب عملاً منظماً مركزاً خاصاً بالاتصالات بين أعضاء فريق الإدارة العليا. وهذا لأن هناك مهاماً كثيرة ومختلفة للإدارة العليا، لكل منها تأثير حاسم على صلاح المنظمة بأكملها. وأيضاً لأن كل عضو من أعضاء الإدارة العليا يجب أن يكون قادراً على العمل بأعلى درجة من الاستقلالية في مجاله، وهذا لا يتأتى إلا إذا قام بكل جهد لإخطار زملائه بما يجري أولاً بأول.

إن «فيليب يونج، Philip Young، وجيرالد سوب Gerald Swope» اللذين قاما بإنشاء شركة «جنرال إلكتريك» في العشرينيات والثلاثينيات، كونا بنفسيهما فريقاً فعالاً للإدارة العليا. وكان «سوب» متمركزاً في «شتينكتادي»؛ واختص بالهندسة، والإنتاج، والمبيعات، بينما كان «يونج» مسئولاً عن المالية، والعلاقات مع الحكومة، والشؤون العالمية، والمسئوليات العامة. وتذكر القصة أن الرجلين كانا يكرها بعضهما البعض ونادراً ما تحدثا سوياً. إلا أنهما كانا يراعيان إبلاغ كل منهما الآخر بالمعلومات اللازمة عن أفعالهما

□ هيكل الإدارة العليا

وانشطتهما . وكان كل ما يجرى فى مكتب أحدهما يعرف فى المكتب الآخر خلال يوم أو اثنين على الأكثر.

وهناك عدد من المخضرمين فى شركة «جنرال إلكتريك» الذين يؤكدون أن هذا النظام المجرد من المشاعر والذي كان منظماً للغاية نجح بدرجة أفضل من الاجتماعات المستمرة والاجتماعات الشخصية المغلقة لفرق الإدارة العليا التى تلت «سوپ» و«يونج» منذ الحرب العالمية الثانية. إن أساس الإدارة العليا الفعالة هو احترام المهمة، والفهم التام لاهمية المسؤولية ، ومن هو الفرد المسئول.

كيف نفذى العقل

كان أكثر الابتكارات تميزاً فى تنظيم الإدارة العليا التى قام بها «سيمنس» هى «السكرتارية التنفيذية»، بل قد تكون أهم إسهاماته فى هذا المجال.

إن المخ البشرى يمتص ما يقرب من نصف الأكسجين والطاقة الموجودة فى الجسم. كما تعمل الحواس الخمس مباشرة مع المخ وتقوم بإمداده بالمنبهات والمؤثرات. ويمكن القول عموماً بأن الجسم البشرى كله منظم لكى يقوم بتغذية المخ وإمداده بالمنبهات والطاقة.

ونحن لا نتوقع أن يكون الجسم الاجتماعى مساوياً فى الأداء للكائن الحى، وبالطبع لن يكون مساوياً للجسم البشرى الذى يمتاز بالمرونة المذهلة والدقة والاقتصاد. إلا أنه يمكننا على الأقل التساؤل عما إذا كان المخ الخاص بمؤسسة العمل الحر، أى إدارتها العليا ، لا يحتاج أجهزة خاصة لتغذيته ولإثارته وتنبيهه وإعلامه. وتتوافر البيانات لدى منشآت العمل الحر فى العالم كله، فهناك تقارير مستمرة، ودراسات وبحوث من جميع الأنواع، كما أن هناك تعاريف واجتماعات، أغلبها يخص الإدارة التنفيذية بغرض استخدامها. كما أن الغرض من إنشاء هيئة المعاوين فى منشأة العمل الحر العادية هو مساعدة الأفراد العاملين بها. وفى الحقيقة نجد أن نظرية هيئة المعاونة هذه هى مساعدة وخدمة وتعليم المديرين التنفيذيين. ولكن... من هو الذى سيقوم بتغذية المخ، ومن هو الذى سيقوم بخدمة الإدارة العليا؟ إن ما تحصل عليه الإدارات العليا هو نفس المعلومات والبيانات والمؤثرات التى يحصل عليها المديرين التنفيذيين. إلا أن هناك واجبات ومهاماً

محددة للإدارة العليا وأحتياجات خاصة بها. وهذه الأحتياجات تختلف فى النوعية عن تلك الأحتياجات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، لأنها تختص بالمستقبل وليس بالحاضر فقط، ولأنها تختص بمنشأة العمل الحر كلها وليس بجزء من أجزائها.

إن السؤال «ما هى منشأة عملنا الحر وماذا يجب أن تكون؟» يستلزم نظرة مختلفة للغاية إلى المنشأة الحالية من ناحية الأهداف والهيكل والوظائف الحالية التى يتم بناء المعلومات الحالية عليها. إن الابتكارات الحقيقية لا تتناسب الهياكل التنظيمية الحالية على الإطلاق، وتقع خارج مجال أى منظمة موجودة اليوم. كما يجب أن يتم اختيار الأفراد الرئيسيين فى الغد لأسباب تختلف عن الأسباب التى يتم اختيار أفراد اليوم على أساسها.

وسنعرض الآن إلى مثال بسيط ولكنه دال، وهو المثال الخاص بشركة كبيرة مصنعة للأجهزة الكهربائية. فقد كانت هذه الشركة تعمل فى مجال التوربينات البخارية والتى تولت فيها مركز الصدارة لمدة طويلة. وفى أثناء الحرب العالمية الثانية دخلت هذه الشركة مجال المحركات النفاثة، ثم دخلت بعد ذلك فى ميدان الطاقة الذرية. ونظراً لأن كلاً من هذه الوسائل الثلاث لإنتاج الكهرباء له أصل تكنولوجى مختلف وسوق مختلفة، فإن كلاً منها تم تنظيمه كمنشأة عمل حر منفصلة، إلا أنه بالنسبة للعميل، وهو شركة الكهرباء، كانت هذه الوسائل الثلاث تمثل مجرد طرق تبادلية لإنتاج الكهرباء، فأى اثنين منهما كانا سيقوما بإعطاء مرفق الكهرباء طاقة كهربائية متكاملة. ولم ير أحد من أفراد الهيئة المعاونة الموجودين فى الشركة المنتجة هذا الأمر؛ فقد كان عملهم هو خدمة المديرين التنفيذيين فى الثلاث قطاعات الخاصة بالشركة وهى قطاع التوربينات البخارية، وقطاع المحركات النفاثة، وقطاع الطاقة الذرية. وكان الأفراد الذين يديرون هذه القطاعات يرون منتجهم على أنه المولد الأول للكهرباء، وتوقعوا أن يحصلوا قطاعهم على نصيب الأسد من النماء فى إنتاج الطاقة الكهربائية. وكانت عملية تنظيم قوة عمل خاصة لإمداد الإدارة العليا بالفكر الجديد عن أسواق الغد، هو الشئ الذى أوضح أن هذه القطاعات الثلاثة كانت تعمل فى نفس المجال. لكن خلال هذا الوقت كان مركز الشركة قد انهار بشدة فى إحدى أسواقها الكبرى بسبب فشلها فى إمداد الإدارات العليا بالمعلومات والفكر اللازم لها.

إن الحل الذى أوجده «جورج سيمنس» الخاص «بالسكرتارية التنفيذية» إن يكون مناسباً لكل شركة وكل تقليد ثقافى. إلا أن كل شركة كبيرة أو حتى متوسطة تحتاج إلى

جهاز إمداد إدارتها العليا بالفكر، والحفز، وبالأسئلة، والمعرفة وكذا بالمعلومات. إن عمل الإدارة العليا هو عمل خاص. فأي عمل يحتاج أدوات تناسبه، وأدوات عمل الإدارة العليا هي المعلومات، والحفز، والتحليل، والأسئلة.

لقد تم إنشاء «سكرتارية» جورج سيمنس كمستقبل وظيفي. وكانت هناك صعوبة في البحث لإيجاد أقدر وألمع وأكثر الشباب نكأة من بين موظفي البنك، أو جذب مثل هؤلاء الشبان من الجامعات أو من الخدمة الحكومية. وكان أكثرهم يستمر في السكرتارية التنفيذية، والقليل منهم هو الذي كان ينقل إلى العمل التنفيذي في البنك. ووصل القليل منهم إلى الإدارة العليا، ولكنهم كانوا قلة أيضاً. وكانت النتيجة هي أن السكرتارية التنفيذية أصبحت معزولة.

ويعتبر هذا ضعفاً في «السكرتارية التنفيذية» التي مازالت تستخدم في ألمانيا. إلا أنه ضعف غير ضروري، ويمكن معالجته. ويجب أن تكون القاعدة هي عدم إجازة الدخول لأي فرد في مثل هذه السكرتارية التنفيذية (أي المجموعة التي من شأنها دعم الإدارة العليا بالمعلومات والإثارة والأسئلة) إلا إذا كان قد أظهر أداءً حقيقياً من قبل في عمل فعلي. هذا ويجب أن يعتبر التعيين في السكرتارية التنفيذية كمنصب تدريبي كبير للرجال الذين أظهروا قدرة عالية في الأداء، وهم في سن مبكرة. ولا يجب أن يبقى أي فرد في السكرتارية التنفيذية أكثر من بضعة سنوات بحد أقصى ثمانى سنوات، يجب أن يتم بعدها نقله إلى مركز يقوم فيه بالأداء، أي إلى مركز عمل تنفيذي ذي مسئولية مباشرة يمكن قياسها من ناحية الإسهام والنتائج.

كما يجب دائماً الإبقاء على السكرتارية التنفيذية في حجم صغير، وأن يقتصر عملها على الأنشطة الجوهرية بدلاً من محاولتها تغطية جميع الأعمال، وأن تنويع منها التركيز على الاحتياجات الرئيسية لمنشأة العمل الحر. وفي الحقيقة فإن أول وأهم وظيفة للسكرتارية التنفيذية هي التعرف والتفكير الجاد في العوامل الكبرى التي تؤثر على أداء ونتائج منشأة العمل الحر، والعوامل المهمة التي تبرز من خلف السؤال: «ما هي منشأة عملنا الحر وماذا يجب أن تكون؟» ويجب على السكرتارية التنفيذية أن تقوم دائماً بطرح السؤال: «ما هي المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة العليا لكي تتخذ قراراتها؟».

وفي البلاد التي تدل فيها السكرتارية التنفيذية على أنها المكان الذي يتواجد فيه المستوى الهابط من الكتبة الذين يدفعون بالأوراق يميناً ويساراً (مثل البلاد التي تتكلم الإنجليزية) قد يسمى هذا العمل «بحوث منشأة العمل الحر»، إلا أن هذه الوظيفة يجب أن تعرف على أنها جهاز لخدمة الإدارة العليا، وعملها هو إمداد الإدارة العليا بالمعلومات التي تحتاجها لكي تعمل كفريق فعال. وكذا إمدادها بالمعلومات والمعرفة لكي تقوم بتجهيز نفسها اليوم للقرارات الخطيرة التي ستواجهها في الغد.

إن أي منشأة للعمل الحر لن تستطيع القيام بالعمل بطريقة أحسن مما تسمح به لها إدارتها العليا، لأن عنق الزجاجة يتواجد في قمة الزجاجة. وباستثناء جميع الوظائف الموجودة في المنشأة، نجد أن الإدارة العليا هي أصعب وظيفة يمكن تنظيمها، وهي أيضاً أهم وظيفة يجب تنظيمها.

مطلوب مجلس إدارة فعال

 مجلس الإدارة ، القصة القانونية والعقيدة العقيمة . الاندفاع نحو جعل مجلس الإدارة تنظيماً سياسياً . مجلس الإدارة في ألمانيا والسويد والولايات المتحدة . مجلس الإدارة الأوروبي . لماذا نحتاج الإدارة العليا إلى مجلس إدارة فعال . الوظائف الثلاث لمجلس الإدارة . مجلس الإدارة كجهاز للمراجعة وللاستئناف - مجلس الإدارة كحماية ضد عقم الإدارة - وظيفة علاقات المجتمع والشعب . ما هو المطلوب ؟ . الأهداف وخطة العمل الخاصة بمجلس الإدارة . من ينتمي إلى مجلس الإدارة . المدير المهني . تصميم وبناء مجلس إدارة فعال كمهمة للإدارة العليا .

إن البلاد المختلفة تطلق أسماءً مختلفة على الجهاز الذي يشرف على الإدارة العليا، ويشير عليها، ويراجع قراراتها، ويعين الأفراد في المراكز الإدارية العليا مثل مجلس الإدارة ومجلس الإدارة المشرف، فالبلاد المختلفة توفر عضويات مختلفة.

إن أعضاء الإدارة مثلاً لا يمكنهم الجلوس في مجلس الإدارة الإشرافي في ألمانيا. لكنهم يجلسون فيه في ظل القانون في أمريكا وإنجلترا واليابان، ويتم النظر إليها في

فرنسا على أنها انتداب لعضو أو عدة أعضاء من مجلس الإدارة بحيث تكون عضوية مجلس الإدارة إجبارية تقريباً للعضوية في الإدارة العليا. وهناك أشكال أخرى مختلفة. فمثلاً، بعيداً عن البلاد ذات القانون الخاص بالشركات ذات الطابع الألماني، نادراً ما نجد مجلس إدارة تكون العضوية فيه مقصورة على أعضاء إدارة يعملون كامل الوقت. وفي اليابان مثلاً نجد أن مجلس الإدارة هناك ما هو إلا اسم آخر للجنة الإدارة العليا. وفي بريطانيا هناك تمييز بين الأعضاء التنفيذيين لمجلس الإدارة، أي أفراد الإدارة العليا، وبين الأعضاء غير التنفيذيين أي الذين ليست لديهم مراكز رسمية في الشركة. إلا أن هناك شيئاً مشتركاً بين جميع مجالس الإدارات بغض النظر عن مراكزها القانونية، وهو أنها كلها لا تؤدي عملاً وظيفياً. إن أفول نجم مجلس الإدارة ومسيرته نحو الزوال هو الظاهرة المنتشرة في العالم في هذا القرن. ولا شيء يوضح هذا الأمر أكثر من مجلس الإدارة الذي يعتبر قانونياً أنه الجهاز المتحكم في الشركة المساهمة الضخمة، والذي كان دائماً هو آخر مجموعة تسمع عن أي متاعب خاصة بكوادر منشآت الأعمال الحرة الكبيرة في هذا القرن.

لقد حدث هذا عند انهيار بنك النمسا الأول «أوستريان كريديت أنستالت» Austrian Credit Anstalt الذي فجر أول أزمة عالمية في عام 1931، كما خفض الجنيه الإسترليني خلال بضعة أسابيع. وقد حدث هذا أيضاً في الفشل الذي أصاب منشآت العمل الحر الألمانية الكبيرة في أوائل الثلاثينيات والذي أدى إلى انهيار النظم البنكية الألمانية، الأمر الذي كان له دخل كبير في صعود هتلر إلى مركز القوة، وكان أمراً حقيقياً في الانهيارات في منشآت العمل الحر في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية مثل انهيار «روانزويس» بإنجلترا، والخطوط الحديدية «بن سنترال» في الولايات المتحدة، وكارثة انهيار أكبر شركة كيماويات إيطالية تدعى «مونتيكاتيني» في منتصف الستينيات. وفي جميع هذه الانهيارات لم تكتشف إدارات هذه الشركات، إلا في آخر لحظة، أن الأمور لا تسير في طريقها السليم.

وكما تفجرت فضيحة، كان مجلس الإدارة هو الجهة الوحيدة الملامة على فشلها وغباؤها وإهمالها لأعضائها، أو فشل الإدارة في إخطار مجلس الإدارة بالمعلومات أولاً

بأول. إلا أنه عند حدوث مثل هذا التقصير بصورة متكررة، يجب أن نستنتج أن المؤسسة هي الجهة الفاشلة في الأداء، وليس الأفراد.

إن مجلس الإدارة قد أصبح قصة خيالية، مهما كان اسمه أو تركيبه القانوني. وقد يتعامل معه القانون على أنه الجهاز الخاص بالسيادة في الشركات المساهمة الضخمة. لكن لغة القانون الإنجليزي المنمقة، هي أيضاً ما تزال تعامل الملكة على أنها الملكة المطلقة والتي تعتبر كل نزوة لها أمراً صانداً، والحقيقة هي أن مجالس الإدارات إما أن تكون لجان إدارة، أو أنها تكون غير فعالة. وبدلاً من إصدار حكمنا على فشل الأفراد، يجب علينا أن نسأل أولاً «لماذا فقدت مجالس الإدارات قدرتها على الأداء بغض النظر عن تركيبها القانوني».

إن هذه المجالس كانت تؤدي عملها أيام سيمنس، وكان أداؤها يؤخذ على علاته، كما حدث مع «سيمنس» الذي خدم بنفسه في بضع مجالس إدارة، وفي نفس الوقت كان على اتصال وثيق مع بنكه، ويعامل هذا البنك على أنه جزء مكون لإدارته العليا. إن أحد أسباب تقصير مجلس الإدارة في عمله، هو نشأة الشركات المساهمة الضخمة التي يمتلكها عامة الشعب. لقد كان مفهوم مجلس الإدارة سواء أكان أمريكياً أم إنجليزياً أم فرنسياً أم ألمانياً، هو أنه مجلس يمثل الملاك. لقد كان ذلك حقيقياً في القرن التاسع عشر عندما كانت ملكية الأسهم محصورة في قلة من الناس أو مجموعات قليلة، يملك كل منها جزءاً كبيراً من مجموع الأسهم. وكان كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة يملك عدداً كبيراً من الأسهم في الشركة المساهمة، كما كان كل منهم قادراً على تكريس قدر كبير من الوقت والانتباه من أجل الشركة، وكان كل منهم قد اشترك في عدد قليل من مجالس الإدارة.

لم تعد الشركات الكبرى في الدول المتقدمة مملوكة لمجموعة صغيرة من الأفراد. فقد أصبحت ملكيتها القانونية في أيدي الآلاف من المستثمرين، ولم يعد مجلس الإدارة يمثل الملاك، كما أنه لا يمثل أي أحد بالذات. وفقد مجلس الإدارة بهذا أساسه المنطقي. إن الأفراد تدعى للجلوس في مجلس الإدارة من أجل أسمائهم، والأسوأ من هذا، أن مجلس الإدارة يتم تجميعه من بين الأفراد الذين لهم تعامل مع الشركة مثل أفراد من البنك الذي

تتعامل معه الشركة أو محامى الشركة، أو أن يتم تجميع أعضاء مجلس الإدارة من بين المديرين التنفيذيين، أو كمقابل لقبول رئيس الشركة أ مثلاً العضوية فى الشركة ب، وبالتالي يقوم رئيس الشركة ب بقبول العضوية فى الشركة أ. إن هؤلاء الأفراد دائمو الانشغال ، وليست لهم حصة كافية فى الشركة لتبرير إضاعتهم كثير من الوقت عليها. وإذا ما قاموا بالتعامل مع الشركة فإنهم سيكرهون الخوض فى شئونها، أو طرح أية أسئلة غير مناسبة، أو النزوع إلى الانتقاد، وسيسايروا الركب، ومن المحتمل أن يشتركوا فى عديد من مجالس الإدارة لدرجة أنهم لن يتمكنوا من القيام بواجبهم الاصلى.

وهناك سبب آخر، وهو أن مجلس الإدارة لا يمكنه أن يكون مطابقاً للشكل الذى يتطلبه قانون أغلب الدول (خلاف الدول التى تتبع القانون الألمانى مثل النمسا وسويسرا)، فهو لا يمكن أن يكون الهيئة المتحكمة فى الشركة، لأن هذا العمل يستدعى التفرغ لفترة كاملة يومياً، وإذا تمت محاولة القيام به على أساس فترة عمل جزئية ، فإن هذا سيعنى بأنه لن يتم النظر إلا إلى توافه الأمور، ولن تتم مناقشتها.

إن العامل الأخير فى أقول نجم مجلس الإدارة هو أن الإدارة العليا لا ترغب فى مجلس إدارة فعال، لأن مجلس الإدارة الفعال سيطالب الإدارة العليا بالأداء ، وسيستبعد المديرين التنفيذيين الذين لا يؤمن عملهم بطريقة ملائمة، إذ أن هذا هو واجبه. ومجلس الإدارة الفعال يسأل دائماً أسئلة غير مريحة، كما أنه يصر على أن يتم إخطاره قبل وقوع الأحداث المهمة إذ إن هذه هى مسئولياته القانونية. وهو لن يقبل توصيات الإدارة العامة كقضية مسلم بها وسيطلب معرفة الأسباب. كما أنه لن يوافق على القرارات الخاصة بالأفراد الصادرة من الإدارة العليا، بل سيطالب بالتعرف على المرشحين الجدد من كبار المديرين المعينين. وبمعنى آخر فإن مجلس الإدارة سيصر على أن يكون مجلساً فعالاً. وهذا يعتبر عائقاً لأغلب الإدارات العليا وتحديداً وتدخل فى حقوق امتياز الإدارة، وتهديداً لها بوجه عام.

لماذا تحتاج الإدارة العليا إلى مجلس إدارة فعال ؟

ستجادل كثير من الإدارات العليا فى أن أقول نجم مجلس الإدارة لا ضرر منه.

وهم راضون تماماً عن تحول مجلس الإدارة إلى خيال قانوني، وهم في الحقيقة يرغبون في اختفاء مجلس الإدارة تماماً (إذ إن مجلس الإدارة الذي يكون مجلساً داخلياً ومسيطرأ عليه تماماً بواسطة أعضاء الإدارة العليا قد اختفى بالفعل).

إلا أن هذا قصر نظر. فقد أصبح من الواضح ضرورة عدم السماح للإدارة العليا بالعمل دون مجلس إدارة فعال وقوي، وهو أمر حتمي خاصة في الشركات المساهمة الضخمة. كما أن إنشاء الإدارة العليا لمجلس إدارة فعال خاص بمتطلباتها هي ومتطلبات شركتها المساهمة، ما هو إلا فرض مجلس إدارة غير مناسب بواسطة المجتمع، خاصة إذا تم هذا في الشركات المساهمة الكبرى. إن فرض مجلس إدارة مثل هذا سيمنحه من السيطرة على الإدارة العليا ويملي عليها قرارات وتوجيهات، وسيصبح هو الرأس العليا إن مجلس إدارة مثل هذا سيعتبر نفسه عنواً للإدارة العليا، وهو لا وإن يستطيع أن يعمل لصالح الشركة المساهمة. وأول إشارات دالة على هذا الوضع واضحة حولنا، وقد يكون الوقت متأخراً لمحاولة تغيير هذا الاتجاه.

ظهر أول قصور لمجلس الإدارة في ألمانيا خلال زمن جمهورية «فايمر» Weimar. كما أن أول سيطرة فرضت على مجالس إدارات شركات كبيرة تمت في ألمانيا، وكانت على شكل «الإقرار المشترك»، وهو ضرورة تمثيل العامل قانونياً في مجلس الإدارة، وقد بدأ هذا التمثيل في شركات الفحم والصلب أولاً، ثم امتد إلى جميع منشآت العمل أحر الكبيرة. وكان من الطبيعي ألا يجلس أي ممثل للعمال في مجلس إدارة شركة ألمانية. ولكن هؤلاء الأعضاء كانوا من المسؤولين في النقابات العمالية. إلا أن هذا لم يغير من حقيقة أن مجلس الإدارة الألماني الكبير أصبح اليوم أرض معركة لأحزاب متصارعة.

وهناك تطور مختلف يشير إلى نفس الاتجاه ويجري الآن في السويد، حيث تقوم الحكومة الآن بتعيين أعضاء في مجالس إدارات البنوك. وحتى الآن تم اختيار أناس من نوى النزاهة والمنزلة الرفيعة. إلا أنه إذا كان هناك سياسيون من بين المعينين في مجلس الإدارة للشركات الفردية، فإنه لن يمكن استبعاد السياسة عن مثل هذه التعيينات لمدة طويلة. وبمجرد حدوث هذا فإن مجلس الإدارة لن يتمكن من العمل بفعالية كجهاز للمراجعة والاستشارة والإرشاد للإدارة العليا، لقد أصبح منظمأ، أي معادياً. (منذ عام 1972 تطلب

السويد أن يتم انتخاب ممثلى الموظفين لمجالس إدارة الشركات الكبرى والبنوك). ودمج النظام الأوروبي المقترح للشركات، الطريقة الألمانية والسويدية لمجلس إدارة يتم التحكم فيه بواسطة الحكومة وممثلين من الموظفين.

أما فى الولايات المتحدة، ففى السنوات الأخيرة كانت هناك ضغوط لتشكيل مجالس إدارة مناسبة ، بمعنى القيام بتعيين ممثلين من جميع أنواع الجامعات كأعضاء فى مجلس الإدارة مثل: الزوج والنساء والفقراء و.. هكذا. إن هؤلاء المعينين مهما كانوا مميزين فإنهم لا يستطيعون العمل كأعضاء مجلس إدارة، فواجبهم هو التمثيل خارج المجموعة أو التمثيل لمصلحة خاصة. كما أن واجبهم هو القيام بمطالبات من الإدارة العليا، وكذا فرض مشروعات خاصة وسياسات خاصة. كما لا يمكن أن يهتموا أو يكونوا مسئولين عن الشركة المساهمة. ولا يجب أن نتوقع منهم أن يتحفظوا على كل ما يسمعون فى اجتماعات مجلس الإدارة. فى الحقيقة نجد أن نقتهم لا تنصب على الشركة المساهمة، ولكنها تنصب على مقوماتهم الخارجية.

إن كل هذه التطورات توضح أن المجتمع لن يسمح للإدارة العليا، خاصة فى منشآت العمل الحر الكبيرة، بممارسة سلطتها بون وجود مجلس إدارة مناسب فعال. إن مجلس الإدارة، كما هو مفهوم منذ أكثر من قرن، قد عاش لفترة أطول من فترة فائدته، وهذا يجعل الإدارة العليا تفكر ملياً - ويسرعة - فى نوع مجلس الإدارة الذى تحتاجه الشركة المساهمة وإدارتها العليا. إن التآكل الذى طرأ على مجلس الإدارة التقليدى قد أوجد فراغاً ، وإن يبقى هذا الفراغ بون ملء.

الوظائف الثلاث لمجلس الإدارة

إن هناك ثلاث مهام مختلفة تحتاج أى شركة كبيرة لتنفيذها إلى مجلس إدارة عامل:

- 1- إن الشركة المساهمة لا تحتاج إلى جهاز مراجعة. بل تحتاج إلى مجموعة من الأفراد ذوى الخبرة، أفراد نوى نزاهة ومنزلة رفيعة، أفراد لديهم قدرة أداء ورغبة فى العمل يشيرون وينصحون ويتداولون مع الإدارة العليا. وهى لا تحتاج إلى أفراد من بين

الإدارة العليا، ولكن لأفراد تحت متناول يدها، قادرين على العمل بالمعرفة واتخاذ القرارات في الأزمات. إن أي شركة كبيرة لا يصبح أن تعمل دون جهاز للرقابة في داخل هيكلها نظراً لأهميتها في المجتمع. ويجب التأكيد من أن الإدارة العليا تفكر ملياً في ماهية منشأة العمل الحر، وما يجب أن تكون عليه. ويجب التأكيد من أن الأهداف قد تم تحديدها وأنه قد تم وضع الاستراتيجيات، وكذا النظر بحذر في خطة الشركة وسياسة رأسمالها المستثمر وميزانية مصروفاتها، كما يجب أن يكون هناك من يتحكم في قرارات الأفراد ومشكلات المنظمة على أن تكون هذه الجهة هي «الحكمة العليا». ويجب أن تكون هناك جهة ترأب روح المنظمة والتأكد من نجاحها في استخدام قوى الأفراد وفي استبعاد نقاط ضعفهم، أي في أنها تجهز مديري الغد، وأن مكافئاتها للمديرين ووسائل إدارتها وأساليب إدارتها تقوى المنظمة وتقودها نحو الأهداف.

إن الإدارة العليا التي لا يكون لديها جهاز للمراجعة لن تكون لديها الوسيلة للرقابة على نفسها وإن تكون لها شرعية حقيقية. لأن الإدارة تحتاج أيضاً إلى من تتحدث معه، وكل فرد في الشركة يحتاج دائماً إلى شيء ما من الإدارة العليا، وأي فرد معين من خارج الشركة لن تكون له رؤية كافية بها ويعملها وبأفرادها.

إن الحاجة إلى جهة تتخاطب معها الإدارة العليا هو أمر مطلوب في الشركات الصغيرة، وإلا فإن الإدارة العليا ستكون منعزلة بداخلها. إن الشركات الصغيرة التي ليس لديها مستشارون خارجيون مثل المحامين والمستشارين، والخبراء، تحتاج إلى أن يكون لديها بعض الأفراد من نوى الخبرة المتفهمين لمنشأة العمل الحر وليسوا جزءاً منها، وعليه فإن الإدارة العليا في الشركات الصغيرة تحتاج إلى مجلس إدارة حقيقي، ومع ذلك فإن الشركات الصغيرة كمقاعدة يكون مجلس إدارتها أقل عملاً من الشركات الكبرى.

2- إن مجلس الإدارة الفعال المؤدى لوظيفته مطلوب لاستبعاد الإدارة العليا التي تفشل في الأداء. ومن الطبيعي أن تكون لمثل هذا المجلس القادر على إبعاد الإدارة العليا العقيمة غير القائمة على أداء وظيفتها، قوة حقيقية. كما تخشاه الإدارة العليا الضعيفة، ولا يوجد مجتمع يطبق عدم كفاءة الإدارة العليا في منشأته الكبيرة للعمل الحر. وإذا لم

تقوم الإدارة العليا بإنشاء مجالس إدارات قادرة على استبعاد الرؤساء التنفيذيين الضعاف غير الكفاء، فإن الحكومة ستقوم بتولى هذا الأمر.

وهناك بديل آخر لذلك، وهو أن يتولى «المغير المالي» كل الأمور. فطالما أخبرنا خبراء الاقتصاد والإدارة عن حصانة الإدارات العليا للشركات المساهمة الكبيرة ضد سيطرة حملة الأسهم، وأن الشيء الوحيد الذى يمكن أن يتسبب فى خلع الإدارة العليا التى وطدت نفسها هو الإفلاس التام أو انسداد الشريان التجارى. إن هذا الأمر لم يعد سارياً. قد تبدو مجالس الإدارات قوية ومحصنة ومسيطرة تماماً، إلا أنه كثيراً ما أطاحت بها ثورات حملة الأسهم التى تم تنظيمها بواسطة المغيرين الماليين «وعروضهم الخاصة بتولى السلطة». ولم يستهدف المغيرون الشركات الفارقة فى مشكلات، بل استهدفوا أساساً الشركات التى لم تحقق مستوياتها المرجوة، أى الشركات التى لم تؤد إدارتها العليا دورها بكفاءة. وما لم تقم الإدارة العليا ببناء جهاز فعال فى داخل هيكل الشركة، يمنع الإطاحة بها فى حالة عدم أدائها، فإن المغير وعرضه لتولى السلطة سيصبح تهديداً واقعاً باستمرار؛ لأن ابن أوى ليس أفضل من أكل الجيف.

إن المديرين التنفيذيين تدفع لهم أجورهم عن قيامهم بالأداء وحجم مكافأتهم عال، لأنه يتضمن علاوة مخاطرة. ومن واجب مجلس الإدارة بالشركات الكبيرة التى تنتشعب فيها الملكية لدرجة إهمال الرقابة، أن يراجع أداء الإدارة العليا بانتظام وبعحق، وأن يستبعد المديرين التنفيذيين بالإدارة العليا والذين ليسوا على مستوى الأداء العالى. إن هذا يتطلب مجلس إدارة يعرف الشركة تماماً ويتطلب أن يكون مجلساً قوياً.

3- وأخيراً.. فإن الشركة المساهمة تحتاج إلى جهاز «علاقات عامة»، كما تحتاج إلى مدخل الوصول إلى جماهيرها وأنصارها العديدين، وتحتاج إلى الاستماع إليهم ومخاطبتهم. إن هذا قد يبدو كمطلب فى الشركات الكبيرة فقط، إلا أنه مطلب أكبر فى الشركات الصغرى أو الشركات متوسطة الحجم والتى تعتبر أهم مستخدم فى المجتمعات المتوسطة والصغيرة.

هناك حقيقة هامة، وهى أن للشركات المساهمة الحديثة أنصاراً عديدين. أحدهم هو

حملة الأسهم، إلا أنهم ليسوا الأنصار الوحيدين كما تفترض النظرية القانونية التقليدية. فالموظفون أيضاً هم أنصار للشركة، إلا أنهم ليسوا الأنصار الوحيدين كما تؤكد النقابات العمالية الألمانية، وكذلك هناك المجتمعات التي تقيم فيها الشركات الكبرى مصانعها ونجد فيها المستهلكين والموردين والموزعين، وكلهم يرغبون في معرفة ما يتم في منشأة العمل الحر الكبيرة، وما هي مشكلاتها وسياساتها وخططها. إذ يجب أن يتفهموا منشأة العمل الحر ويتعرفوا على الإدارة العليا، وأن يحترموها ويتقبلوها، كما تحتاج الإدارة العليا أيضاً إلى معرفة ما يطلبه الأنصار وما يفهمونه وما يسيئون فهمه، وما يروه وما يسألوا عنه .

وتقوم الشركات الكبرى بإتفاق مبالغ طائلة على العلاقات العامة، إلا أنه من الواضح أنها دائماً تفشل في شرح آرائها لجمهورها، والأسوأ من هذا هو أنها تفشل في فهم جمهورها. لقد فشلت العلاقات العامة في العمل كوكالة صحفية للإدارة العليا. وهذا يزيد أهمية العلاقات الاجتماعية الحقيقية المهمة التي تهدف إلى فهم الجمهور بدلاً من أن تجعله يحب الشركة وإدارتها العليا. إن هذا يتطلب تمكين الإدارة العليا من العمل مع أفراد من هذه الجماهير، ومع أنصار تحترمهم، ويقومون هم باحترام الإدارة العليا بالتالي، وتتعرف على ما تحاول الإدارة القيام به من أعمال، وهذا يعني وجود مجلس إدارة لعلاقات شعبية اجتماعية، مبني في داخل هيكل الشركة المساهمة ويعمل كجهاز مكمل للإدارة العليا.

إن عضو النقابة العمالية الألمانية، أو المؤيد للمستهلك الأمريكي ، عادة ما يجد صعوبة في تمثيل أنصاره في مجلس الإدارة، وهو مخطئ فقط في اعتقاده بأن أنصاره هم الأنصار الوحيدين، إذ إنهم فقط أحد الأنصار العديدين. إن مجلس إدارة المديرين المسيطر يجب أن يكون مجلساً يمثل فقط المصالح الطويلة الأجل الأساسية للشركة المساهمة، وأن يكون قادراً على تنفيذ أعماله كجهاز مراجعة وكمشرف على أداء الإدارة العليا. كما تحتاج الشركة المساهمة إلى مجلس إدارة يعتبر جهازاً للمعلومات والنصح والاستشارة والاتصالات : أي مجلس إدارة علاقات عامة اجتماعية. وإذا لم توجد الشركة المساهمة وإدارتها العليا هذا المجلس، فسيغرض عليهم بشكل مؤذ خاطئ، أي

كجهاز عنوائى مسيطر ومقيد للحرية، مثل التمثيل العمالى فى مجلس الإدارة الألمانى، والتمثيل الحكومى فى مجلس الإدارة السويدى، وتمثيل الأقلية فى مجلس الإدارة الأمريكى. إن هذا يعتبر أمراً مخرباً فى مجلس الإدارة، وهو أمر ثانوى إذا ما قورن بما يمكنه من التخريب فى سلطة الشركة وإدارتها العليا، والتهديد الذى سيحدثه لوحدتها وتكاملها، وتحديد قدرتها على الأداء.

ما هو المطلوب ؟

من الواضح أن المطلوب هنا جهازان مختلفان: الجهاز الأول هو مجلس إدارة تنفيذى للتخاطب مع الإدارة العليا، وكجهاز مراجعة كضمير ومستشار وناصح، وكذلك كجهاز احتياطى جاهز بكل المعلومات اللازمة فى حالة الفشل، أى فى حالة الإدارة العليا للشركة، أو عند الحاجة إلى إيجاد من يحل محلها.

أما الجهاز الثانى فهو مجلس إدارة للعلاقات العامة والاجتماعية، الذى يتبع للشركة - خاصة الشركة الكبيرة - حرية الوصول إلى جماهيرها المختلفة.

من الممكن إدماج هذين المجلسين فى هيئة قانونية واحدة، إلا أنها يجب أن يعملتا بطريقة مختلفة. إذ ستحتاج الإدارة العليا إلى مناقشة ما تحتاجه جماهيرها المختلفة بواسطة مجلس الإدارة المختص بالعلاقات العامة الاجتماعية، وما تحتاج هى أن تعرفه وأن تفهمه أيضاً، وستحتاج الإدارة العليا إلى مناقشة ما تحتاجه هى بنفسها من مناقشات وما تحتاج إلى التفكير فيه وإقراره وفهمه، وسيتم ذلك كله عن طريق مجلس الإدارة التنفيذى الخاص بها. وهناك طريقة لإشباع الحاجة إلى مجلسين، وهى أن نجعل مجلس الإدارة التنفيذى يعمل كلجنة خاصة (لجنة تنفيذية) للمجلس المشترك الكبير.

هذا ، وتوجد حالياً عدة مجالس إدارات فعالة، ولا يوجد مجلس منهم يفى وفاءً كاملاً بالأعمال الثلاثة الخاصة بمجلس الإدارة. إلا أنهم على الرغم من ذلك يوضحون أهمية وجود مجلس إدارة فعال، والإسهامات التى يمكن القيام بها. والمثال على ذلك هو مجالس الإدارات الصغيرة ذات الفعالية العالية لشركات «ولنبرج» المنتسبة إلى بنك «إنسكلدا» فى ستوكهولم بالسويد. فقد اصّر «ماركوس ولنبرج» Marcus Wallenberg،

الذى رأس بنك «إنسكلدا» فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، على تعريف واضح لمركز ووظيفة الإدارة العليا فى الشركات التى يلعب فيها البنك الدور الرئيسى. وقد مكّنه هذا من إنشاء مجالس إدارات قوية أسهمت إسهاماً كبيراً فى شئون كل شركة. إن النماء الاقتصادى الهائل فى السويد - خاصة فى شركات «ولنبرج» - بعد الحرب العالمية الثانية، كان نتيجة إصرار «ولنبرج» على وجود مجلس إدارة فعال، مبنى على تعريف واضح لعمل الإدارة العليا.

ومثال آخر هو نهوض شركة «مرك أند كمپونى» من كونها شركة صغيرة ضئيلة للأدوية قبل الحرب العالمية الثانية، لى تكون رائدة صناعة الأدوية فى أمريكا. وكان أغلب السبب فى هذا يرجع إلى عضو واحد من أعضاء مجلس الإدارة، وهو «فانيفار بوش» Vannevar Bush، فقد قام «بوش» - الذى كان عالماً متميزاً فى «إم. آى. تى» ثم أصبح رئيساً علمياً إدارياً فى المجهود الأمريكى فى الحرب العالمية الثانية - بالانضمام إلى مجلس إدارة «مرك» كرئيس لهذا المجلس لغترات عمل جزئية، بمهمة خاصة بالتفكير فى الشكل الذى يجب أن تكون عليه الإدارة العليا للشركة وعملها. ولقد توصل إلى نتائج كان إحداها هو الحاجة إلى مجلس إدارة فعال يمكنه مراجعة وإرشاد الإدارة العليا، ويمكنه إيجاد مدخل لها للوصول إلى جماهير كبيرة مثل المجتمع العلمى. وقد أدى هذا إلى استراتيجية طويلة الأجل لشركة «مرك» أعطتها، خلال حقبة من الزمان، القيادة العالمية فى صناعة تنافسية للغاية، بعد أن كانت فى البداية متخلفة فى مجال صناعتها.

إن المطلب المهم لمجلس الإدارة الفعال هو أولاً التفكير الدقيق فى وظيفة الإدارة العليا وفى وظيفة وعمل مجلس الإدارة. كما يتطلب الأمر أهدافاً وخطة عمل لمجلس الإدارة؛ فإذا لم يتم إنشاء مجلس الإدارة على أساس القيام بأعمال وظيفية محددة وبأهداف واضحة، فإنه لن يستطيع أداء عمله.

من ينتمى إلى مجلس الإدارة؟

إن كل ما سبق يحتاج إلى التفكير العميق فيمن ينتمى إلى مجلس الإدارة، إن بعض الأفراد الذين يوضعون فى مجالس الإدارات، مثل ممثلى بنوك الشركة وضامنى

السندات، ينتمون لمجلس إدارة العلاقات العامة والاجتماعية، إن المجتمع المالى هو أيضاً عنصر أساسى، وتحتاج الإدارة إلى مدخل إليه، وأن تكون مفهومة من قبل هذا المجتمع، وأن تفهمه هى، إلا أن القليل من الأفراد الآخرين الذين يجلسون اليوم فى مجالس الإدارات هم الذين يمكن اعتبارهم جديرين بالعضوية، سواء فى مجلس إدارة العلاقات العامة والاجتماعية، أو فى مجلس إدارة المراجعة والاحتكام. فلا يجب مثلاً أن يحتوى أى منهما على موظفين متقاعدین سبق لهم الخدمة فى الشركة. وسيكثر الجدل بأن استبعاد المديرين القدامى السابقين من عضوية مجلس الإدارة سيحرم الشركة من كثير من المعرفة والحكمة. إلا أن الطريقة السليمة للاحتفاظ بمعرفة وحكمة أحد رجال الدولة القدامى المنعزلين هى الطريقة التى تمارسها اليابان، وذلك بالاحتفاظ بمثل هذا الرجل كمستشار. كما أن أى فرد يقوم ببيع أى شئ للشركة سواء أكان ذلك سلعاً أم خدمات - مثل الموردين والمحامين والمستشارين - يجب ألا يكون عضواً فى مجلس إدارة هذه الشركة.

وعليه ، فمن يجب أن يكون عضواً فى مجلس الإدارة ؟ وحتى الآن لا يمكننا الإجابة عن هذا السؤال إلا فيما يختص بعضوية مجلس الإدارة الخاص بالمراجعة والاحتكام. فاول مطلب هو الكفاءة، إذ يجب أن يكون أعضاء مجالس الإدارة، قد سبق لهم إثبات قدراتهم كمديرين تنفيذيين قدامى - سواء أكان ذلك فى منشآت العمل الحر أم فى خدمة الحكومة أم فى مؤسسات أخرى. ومن المناسب أن يكون عضو مجلس الإدارة فى المستقبل فى منتصف الخمسينات من عمره، وأن يكون راغباً فى أن يخرج من العمل التنفيذى ليصبح مستشاراً وموجهاً وضميراً للشركة.

ثانياً : يجب أن يكون لدى عضو مجلس الإدارة وقت كافٍ للوظيفة، وفى الحقيقة لايمكن لأى أحد القيام بالعمل جيداً، إلا إذا اشترك فى أقل عدد ممكن من مجالس الإدارات، بحيث لا تزيد عن أربعة أو خمسة فقط.

ولقد عرف «جورج سيمنس» ذلك منذ قرن مضى، فقد حدد لنفسه الاشتراك فى بضعة مجالس إدارات، وتركها عندما أحس أنه قد حقق المهمة التى انضم من أجلها إلى هذه المجالس . إلا أن خلفاءه نسوا هذا - فقد اشترك واحد من الرؤساء التنفيذيين «للبنك الألمانى» فى أكثر من مائة مجلس إدارة. ولا يوجد رجل ، مهما كان ألعياً ومهما كان

□ مطلوب مجلس إدارة فعال

مدمعاً بواسطة سكرتارية تنفيذية، يمكنه القيام بواجباته، وهو مشترك في أكثر من أربعة أو خمسة مجالس إدارات.

إن هذا يعنى بوضوح أن عضو مجلس الإدارة الفعال، يجب أن يكون «مديراً مهنيًا». وفي الحقيقة يجب أن تعرف عضوية مجلس الإدارة على أنها مهنة تستحوذ على كامل الوقت لرجل من الدرجة الأولى، ويجب أن يكون راتبها مربوطاً على هذا الأساس بواسطة أجر معين وليس بواسطة حصص من الأرباح.

وأخيراً.. يجب أن يكون أعضاء مجالس الإدارات مستقلين عن الإدارة، وقد يقتضى هذا ضمناً أن يتم انتخاب العضو لعدة سنوات محدودة لا يجوز بعدها أن يعاد انتخابه. فإذا ما عرف الفرد أنه لن يتم انتخابه بعد خمسة سنوات، مهما كانت علاقته جيدة مع الإدارة التي يخدم فيها كعضو مجلس إدارة، فإنه لن يضطر لأن يكون تابعاً خائناً لها.

هذا، ويجب أن يتم انتخاب أعضاء مجالس الإدارات لمدد محدودة، كما يجب أن يحظوا خلال هذه المدد بقدر كاف من التأمين خلال تولى مناصبهم.

نحن لا نعلم حتى الآن كيفية إنشاء مجلس إدارة اتصالات وعلاقات اجتماعية. إلا أنه أمر عاجل أيضاً، وهو أمر تشهد التطورات الألمانية والسويدية والأمريكية والمجلس الأوروبي بأنه كسياسة، أمر عاجل للغاية. ومن المؤكد أن موقف الإدارة التنفيذي الخاص بمقاومة أى تطور ينشأ عنه إدخال وظيفة العلاقات العامة الاجتماعية فى مجلس الإدارة، لم يعد موقفاً بالإمكان المحافظة عليه. ومهما كان تبرير هذا الموقف، فإنه لم يعد بالإمكان استمرار العمل به.


لا يوجد خيار بين عدم وجود مجلس الإدارة - وهو ما يحدث الآن - وبين وجود مجلس الإدارة الفعال. بل يوجد بين مجلس إدارة مفروض على الشركة المساهمة ويعتبر غير مناسب ومعاد لها، وبين مجلس إدارة يعتبر جهازاً فعالاً للشركة المساهمة ومناسب لاحتياجاتها.

الاستراتيجيات والهياكل

إن وظيفة مهمة ومستويات العامل وملاحظ العمال فى المصنع، وكذا عامل

التليكس، والسكرتير بالمكتب، وعالم المعادن بالمعمل الهندسى، ومندوب المبيعات، ومدير فرع بنك أو شركة تأمين، لا تتأثر بدرجة كبيرة بالحجم وتعقيد التركيب والنمو والتنوع. وحتى الابتكارات، لها وقع وتأثير على أغلب الأفراد بالمنظمة، وذلك بعد أن تصبح هذه الابتكارات حقيقة واقعة. إلا أن هيكل وسلوك ومهام واستراتيجيات الإدارة العليا تتشكل وتتصاغ أساساً بالتغيرات فى الحجم والتعقيد التركيبى والتنوع والنمو والابتكار. ويتمكن الإدارة العليا - والإدارة العليا فقط - بدورها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التى تؤدى إلى النمو والتنوع والابتكار. إن الاستراتيجية الإدارية التى تنتمى إلى الهيكل الأساسى للشركة لم تلق أى اعتبار أو اهتمام. وقد تكون أهم من الاستراتيجيات الخاصة بالماليات، وتطوير المنتجات، أو التسويق والتى تركزت عليها المناقشة. إن الحجم والتنوع والتعقيد التركيبى والنمو والابتكار، كلها تحديات إدارية وفرص سانحة للإدارة العليا، تفرض مطالب إدارية عليا.

الحفاظة على الحجم الصحيح

 **قانون الكتلة والسطح - الحجم والتعقيد، لماذا يكون التغير في الحجم**
القفزات كمية، الحجم والاستراتيجية - الحجم والتعقيد كمهام للإدارة
العليا.

يزداد سطح أى جسم مع زيادة مربع قطره، وتزداد كتلته مع مكعب قطره. فعندما يزداد القطر من 2 إلى 3 إلى 4 تزداد الكتلة من 8 إلى 27 إلى 64 بينما يزداد سطحه فقط من 4 إلى 9 إلى 16.

إن هذا القانون الهندسى البديهي له أهمية عميقة عند الإدارة. إنه يعنى أن الحجم والهيكل والاستراتيجية متعلقة ببعضها البعض للغاية. وهذا يعنى أن الأحجام المختلفة تتطلب هياكل مختلفة، وسياسات مختلفة، واستراتيجيات مختلفة، وسلوكاً مختلفاً. وهناك أحجام مناسبة وأحجام غير مناسبة لمختلف منشآت العمل الحر. ويفترض القانون بأن هناك حداً أقصى للحجم تتحدر بعده المنظمة فى الإنتاجية، وفى النهاية لا يمكن إدارتها. كما أن هذا القانون الهندسى يعنى أخيراً، أن التغييرات فى الحجم لا يجب أن تستمر على الدوام، فعند نقطة معينة ستحدث «قفزة ثورية» أى تحول حقيقى.

لقد استتب عالم بريطانى المعنى الضمنى لقانون السطح والكتلة للكائنات الحية. لقد أثبت العالم «تومسون» Thompson أنه بعد وصول الحجم لنقطة معينة، لن يقوى الجلد المقوى للحشرة على تحمل الكتلة، لذا يلزم وجود هيكل. كما برهن «تومسون» أيضاً على أن هناك حداً نهائياً للحجم، فإذا مازاد حجم الفيل عما هو عليه، فإن الأرجل الغليظة بدرجة تكفى لتحمل وزن الحيوان، لن يمكن رفعها أو تحريكها.

قد تكون النظم الاجتماعية معقدة لدرجة لا تسمح بوصفة كمية تامة لأحجامها. ولكن حتى في النظام الاجتماعي، نجد أن الكتلة تزداد بسرعة أكبر بكثير من المساحة. كما أن الوزن يرتفع هو أيضاً بسرعة تفوق قدرة الهيكل الذي يحملها، لذا نجد أن النتيجة هي أن التغييرات في الحجم ليست مجرد تغييرات كمية، فهي تغييرات في النوعية. وينتج عن هذا موضوع «الحجم المناسب» والحجم «غير المناسب». أي أحجام تتطلب هيكلاً مناسباً للأداء والعمل. وأحجام يكون فيها الهيكل المطلوب لحمل الكتلة غير كاف وغير مناسب ويصبح عائقاً. كما أن هناك حداً أقصى للحجم. إن هناك منظمات كبيرة جداً في الحجم لدرجة لا تستطيع فيها القيام بعملها. (كما حاول جالانت Gallant، وپروثيرو Prothero، توضيح ذلك للجامعة العملاقة).

إن قانون الكتلة والسطح يفرض علاقة لا يمكن الهرب منها بين الحجم والتعقيد. فكلما كبر التنظيم ابتعدت كتلته عن البيئة الخارجية، واحتاجت بالتالي لأجهزة متخصصة معقدة لإمداده بلوازم الحياة. إن هناك أيضاً حداً أقصى للتعقيد. فبعد نقطة معينة، تصبح التعقيدات التركيبية أكبر مما يتحملة الهيكل، مهما كان تصميمه.

إن الجسم الإنساني مثلاً، وصل إلى أقصى حد تطور في حجم المخ. وإذا افترضنا أن المخ أصبح أكبر حجماً أو تعقيداً، فإن كمية الأكسجين المطلوبة لتغذيته ولكي تبقى حياً ستتطلب ضغطاً عالياً للدم تكفي لقتل الرجل.

وفي المنظمات الاجتماعية مثل منشأة العمل الحر، سيتطلب النمو في الحجم زيادة غير متكافئة في التعقيد وزيادة كبيرة في الأجهزة المتخصصة. وسيلزم إنشاء أجهزة تعتنى «بالداخل»، أي بالأجهزة التي تبلغ وتوجه الكتلة المتزايدة وتغذيها تغذية استرجاعية بنتائج أنشطتها «الداخلية» من الخارج الذي يزداد ويعدداً. وكلما كبر حجم أي جسم (سواءً بديناً أو اجتماعياً) ازدادت الحاجة إلى طاقته لإبقاء داخله أي ميكانزماته حية وقائمة بوظائفها. ومرة أخرى نرى أن الكمية المجردة سرعان ما تصبح تغييراً في النوعية.

كما أن العلاقة المتبادلة تستمر أيضاً. فكلما ازدادت المنظمة تعقيداً، ازدادت الحاجة إلى تنظيمها على الأساس الهيكلي للحجم الكبير. والحجم هو الذي يحدد التعقيد، ولكن التعقيد بدوره يحدد أيضاً الحجم. إن قانون الكتلة والسطح يفترض أن التغيير من حجم إلى آخر، أو من نوع من التعقيد إلى نوع آخر منه، كلها أمور غير مستديمة، وهي ظاهرة «المستهل» أو البداية، فهناك نقطة يجب أن يتم التحول عندها.

ولم ينشأ هيكل الحيوانات الراقية من الجلد القوي للحشرات. كما أن أسلافنا في الزمن الغابر - الكائنات الشبيهة بالإنسان - كان من المفروض أن يتطور مخهم بشكل أكبر مما يحتاجون قبل الخطوة التالية في النشوء والارتقاء، وهي السير على رجلين في وضع قائم، وصناعة الأدوات، واستخدام النار.

بعد الوصول إلى حجم معين أو تعقد معين، تحتاج الكمية إلى «قفزة كمية»، وتحول في النوعية بدلاً من مجرد الإضافة.

وهذا هو ما فشل «هنري فورد» في فهمه، عندما اعتقد أنه يمكنه تسخير شركته دون إدارة ومديرين على الرغم من حجمها العملاق. إذ أن الإدارة هي «قفزة نشوء وارتقاء»، ولم تنشأ من المالك الأوحد لمؤسسة ما، تماماً كما لم ينشأ الهيكل العظمي من جلد الحشرة القوي.

وهذا هو أيضاً ما لا يفهمه الناس عندما يتكلمون عن «التفويض»؛ أي عندما يفترضون أن المديرين يقومون بعملهم كجزء من العمل في الإدارة العليا أو كجزء من العمل في مجلس الإدارة. إذ يفترض التفويض بأن المفوض يمكنه استرداد المهمة المفوض من أجلها. لكن خلايا الحيوانات الراقية لا يمكنها استرداد وظيفة المخ فهو غير واقع تحت التفويض، ولكنه وظيفة مستقلة بذاتها. وبالمثل نجد أن كل عمل إداري - إذا ما كان مصمماً تصميمياً سليماً - لا يعتبر عملاً مفوضاً، لكنه وظيفة في حد ذاتها ولها سلطاتها الخاصة. وهي ناتجة عن قفزة نشوء وارتقاء، وليست امتداداً لما كان سارياً من قبل.

الحجم والاستراتيجية

إن للحجم تأثيراً كبيراً على الاستراتيجية. كما أن الاستراتيجية بدورها لها تأثير كبير على الحجم. والمنظمات الصغيرة يمكنها القيام بأعمال لا يمكن للمنظمات الكبيرة القيام بها، لأن بساطتها وحجمها الصغير تمكنها من الاستجابة السريعة وتمنحها خفة حركة، وقدرة على تركيز مصادر طاقاتها. إلا أن المنظمات الكبيرة يمكنها القيام أيضاً بأعمال لا يمكن للمنظمات الصغيرة القيام بها. إذ يمكنها أن تستبقى المصادر اللازمة للمشروعات البحثية طويلة الأجل لفترات طويلة، والتي تتجاوز القدرة الاستثمارية لمنشآت العمل الحر الصغيرة. لهذا كان السؤال: «ما هي الاستراتيجيات التي تناسب مختلف الأحجام؟» ذا أهمية حاسمة لدى الإدارة العليا.

وتحتاج الاستراتيجيات المختلفة بدورها أحجاماً مختلفة. إن أى منشأة عمل حر تهدف إلى مركز قيادى فى سوق كبيرة أو عالمية، يجب أن تكون منشأة كبيرة. وحتى فى الأسواق الكبيرة يجب أن تبقى المنشأة التى تهدف إلى ملء مكان لائق بها، صغيرة الحجم. والمثال على منشأة من هذا النوع هو شركة «روازرويس» التى قامت فى أكبر سوق عالمية وهى سوق السيارات، باقتطاع مكان صغير لائق لنفسها، وكان مربحاً للغاية، بلا منافسة فيه، إلا أنه لم يكن فى إمكانها النمو لأبعد من هذا الحجم المتواضع.

إن العلاقة بين الاستراتيجية والحجم أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة لأن منشأة العمل الحر الكبيرة قد تكون عبارة عن اتحاد بين منشآت أعمال حرة متوسطة أو صغيرة الحجم، لكل منها استراتيجيات وأسواقه. وسيطلب هذا أن تقوم المنشأة فى الواقع بالتفكير ملياً فى استراتيجيتين: الأولى هى عدة استراتيجيات لمنشآت صغيرة لكل من وحداتها المكونة لها، والثانية استراتيجية لمنشأة عمل حر كبيرة. وهنا يصبح التعقيد عاملاً مهماً للغاية.

إن الفرد الموظف سواء أكان من الموظفين العاديين أم من المديرين، لا يتأثر أساساً بالتعقيد والحجم. إن العامل على الماكينة وعامل التليكس وكاتب الفواتير، والمختص بالمعالجة الحرارية أو مدير المصنع، يقوم بنفس العمل سواء أكانت الشركة صغيرة أم ضخمة، وسواء أكانت بسيطة أم معقدة. إن الحجم والتعقيد يصبحا مشكلتين فى الأطراف العليا للإدارة الوسطى؛ خاصة للمهنيين القدامى، فهما تؤثرا على عملهم، مع أن تأثيرهما قليل ولا مسئولية لهما تجاه القرارات الخاصة بالحجم والتعقيد، إذ أنهما مشكلتان تخصا الإدارة العليا أولاً وأخيراً، وتتطلبا القرارات منها وحدها.

كما تدرج مؤسسات الخدمة العامة تحت قوانين الحجم والتعقيد، فهناك حجم مناسب وحجم غير مناسب بالنسبة لها أيضاً (كما ذكرنا من قبل بخصوص الجامعات). ونفس الشيء ينطبق على «هيئة الموظفين المعاونين» فى داخل منشأة العمل الحر. كما أن «النشاط الخاص بالضمير» الذى يتطلب أن يكون صغير الحجم، والأفضل أن يتكون من فرد واحد، قد تم مناقشته من قبل فى (الفصل الرابع عشر - الجزء الثانى). إن أية هيئة والتى من المفترض أن تقوم بالتدريس والابتكار فى مجال وظيفى - مثل التسويق أو إدارة الأفراد - يستحسن أن تكون صغيرة الحجم، وإلا فإن تركيباتها الداخلية سترغم أقدر أفرادها على أن يصبحوا مديرين، بدلاً من أن يكونوا مدرسين ومبتكرين. وفى هيئة المعاونين الموجودة فى المنظمة، يجب دائماً إجراء تعديلات فى الحجم والهيكل لى تناسب احتياجات

الاستراتيجية المرجوة؛ ولكى تخدم الأهداف الخاصة بالعمل. كما يجب إدارة الحجم والتعقيد فى خدمات الهيئة المعاونة، وإلا فإن الاستراتيجية والأهداف ستعانى كثيراً.

وتحتاج الإدارة العليا أولاً إلى معرفة حجم شركتها، وحجم عملها، كما تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت منشأتها ذات حجم مناسب أو غير مناسب، وما إذا كان هيكلها مناسباً لحجم شركتها وتعقيدها أم لا، ومعرفة ما هو العمل الخاص بالإدارة العليا فى الشركات المختلفة الأحجام والتعقيدات.

كما أنها تحتاج إلى إقامة علاقة منطقية بين حجم وتعقيد الشركة وبين استراتيجيتها. وقد تضطر إلى إقرار أن موقف الشركة الآن، غير قادر على تنفيذ استراتيجيتها. وقد تضطر إلى الإقرار بأن الشركة بوضعها الحالى غير قادرة على البقاء أو النمو لأنها ذات حجم خاطئ. كما أنها (الإدارة العليا) يجب أن تعرف ما يتبع ذلك من إجراءات والبدائل الاستراتيجية والتصرف المتاح لدى الشركة. فالموقف هنا لا يماثل الموقف فى الكائنات الحية. فالمنظمة الاجتماعية مثل منشأة العمل الحر، لا تكون ذات حجم محدد تماماً عن طريق قوى لا تملك المنشأة أى سيطرة عليها.

لان هناك حداً أدنى للأحجام لا يمكن لأى منشأة عمل حر تعمل فى صناعة ما أو فى سوق ما، أن تعيش بونه. كما أن هناك أحجاماً لا يمكن لأى منشأة عمل حر مهما أحسن إدارتها، أن تزدهر بعدها فى النهاية. وفيما بين هذين الحجمين - والمسافة هنا كبيرة حقاً - يجب التروى ودراسة الحجم والتعقيدات على أنها أهداف للمنشأة. وهى جميع الأهداف الأخرى غير واقعة تحت سيطرة الإدارة، بمعنى أن كل ما هو مرغوب فيه يمكن أيضاً الحصول عليه. وكما يحدث فى جميع الأهداف الأخرى لمنشأة العمل الحر، نجد أن الحصول على الحجم المناسب يتطلب تفكيراً وعملاً جاداً بإصرار.

وعلى وجه التحديد هناك خمسة مجالات جوهرية يجب التروى فيها ودراستها، وهى:

1 - المجال هو إدارة كبر الحجم وصغر الحجم أى مطالب الإدارة الخاصة بالحجم نفسه، مثل «ما هو حجم الحجم الكبير؟»، «ما هى الأحجام السليمة وغير السليمة؟»، «ما هى الحدود التى يكون أى نمو بعدها مسبباً للانحلال؟»، «وما هى المعانى المتضمنة الخاصة بالحجم بالنسبة لاستراتيجية منشأة العمل الحر؟».

2 - والمجال الثانى الكبير هو إدارة التعقيد والتنوع. «متى نعتبر التعقيد معقداً؟»، و«متى

نعتبر التعقيد معقداً جداً؟» وما هي المتطلبات التي يفرضها التعقيد؟». إن هناك إشكالا منفصلاً خاصاً بالتعقيد يستحق بعض المناقشة، وهو المشكل الخاص بحدود منشأة العمل الحر التي تملكها عائلة ما «هل يمكن لهذه المنشأة أن تخلد نفسها؟»، وهل يمكنها أن تنمو إلى ما هو أكبر من الحجم الصغير؟»، وما هي حدودها في الوقت والحجم؟».

3 - هناك حالة منفصلة خاصة بالتعقيد - وذات أهمية خاصة، لدرجة أنه يمكن كتابة فصل كامل بخصوصها . كما أنها أكثر منظمات العمل الحر تعقيداً، ألا وهي الشركة العالمية. إذ نجد هنا، إضافة إلى تعقيدات الحجم والأسواق والمنتجات والتكنولوجيات، تعقيدات للثقافات وتعقيدات وقيود لعلاقات حكومية وسياسية متعددة.

4 - والمجال الرابع هو إدارة التغير والنمو. «عند أي نقطة من نقاط التغير والنمو يجب على الإدارة أن تقوم بتغيير صفاتها وهيكلها وسلوكها»، وكيف يمكنها تحضير نفسها لكي تكون مستعدة للتغير والنمو دون تحميل الشركة في وضعها الحالي، أعمالاً وتعقيدات، لاتطلبها ولا تستطيع تحملها» .

5 - والمجال الخامس هو إدارة الابتكار وهو رأس موضوع في حد ذاته.

إن الإنسان هو الحيوان الوحيد القادر على التطور الهادف، أي إنه يصنع أدوات. إن هذه الرؤية الخاصة «بالفريد راسل والاس» Alfred Russel Wallace، المكتشف الذي اشترك مع «داروين» Darwin، في اكتشاف مبدأ التطور، تعنى أن الإنسان ومنظوماته الاجتماعية يمكنهم الابتكار ويمكنهم (إذا جاز التعبير) خلق حيوان جديد. وفي البيئة المتغيرة، يتوقف بقاؤهم على قدرتهم على الابتكار. فما هو الشكل الذي يجب أن تكون عليه المنظمة الابتكارية، وكيف يجب أن تبني وتدار؟ وسندرس في الفصول التالية هذه الموضوعات بالتفصيل.

إدارة منشآت العمل الحر الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

 ما هو حجم الحجم الكبير؟ - لا توجد معايير مناسبة تماما - الحجم هو شكل أو هيئة. هيكل الإدارة هو المعيار الوحيد للحجم - الطبقات الثلاث: الصغيرة والمتوسطة والكبيرة - إدارة منشأة العمل الحر الصغيرة - الحاجة إلى مركز لائق مميز - إقامة مهام الإدارة العليا - جعل رجل القمة رجلا فعالا - الرقابة والمعلومات في المنشأة الصغيرة للعمل الحر - منشأة العمل الحر متوسطة الحجم - الثلاثة أنواع - متطلباتها الخاصة - المخاطر الخاصة بالترهل والضعف - الحاجة إلى الانتظام الذاتي - المنشأة الكبيرة للعمل الحر - المنشأة المبردة للعمل الحر - الحاجة إلى هيكل - الحاجة إلى الوضوح - تنظيم الموضي - دور شبكة الرجل الكبير - دور فريق المهمة الخاصة - المخاطر الخاصة بالتحول إلى الانعزال الداخلي - مخاطر الترقية من الداخل فقط - الحجم كتعدي للإدارة العليا.

ما هو حجم الحجم الكبير؟

لا شيء يبدو أبسط من التعرف على حجم منشأة العمل الحر، فالجميع يعرف أن

محل البقالة «صغير» وأن شركة «جنرال إلكتريك» أو «البنك الألماني» منشآت كبيرة - إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة.

في عام 1966 قررت إدارة منشآت العمل الحر الصغيرة، وهي إدارة في حكومة الولايات المتحدة، بأن شركة «أمريكان موتورز» منشأة صغيرة، ولذا كان من حقها الاقتراض بشروط خاصة مميزة للغاية. وكانت هذه الشركة تعتبر الشركة الثالثة والستين في الحجم بين جميع الشركات الأمريكية الصناعية، كما كانت بين مائة أكبر شركات العالم الصناعية. وكان حجم مبيعاتها بليوناً من الدولارات ويبلغ عدد موظفيها 30,000 موظف. إلا أن إقرار الحكومة هذا لم يكن غير منطقي تماماً. ففي صناعة السيارات الأمريكية، كانت شركة أمريكان موتورز قزماً بحق. فلم تكن مبيعاتها تبلغ واحد من عشرين جزء من مبيعات رائدة هذه الصناعة، وهي «جنرال موتورز». وحتى شركة «كروزلر» التي كانت تلي شركة أمريكان موتورز في الحجم، كان حجم مبيعاتها سبعة أمثال شركة أمريكان موتورز، ولا تحرز سوى 3 - 4 بالمائة من السوق الأمريكية للسيارات، لذا كانت «شركة أمريكان موتورز» من الصغر لدرجة أنها كانت معرضة لخطر الانهيار.

إلا أن هذه الشركة لم تكن بالطبع منشأة عمل حر صغيرة في هذا الوقت، ولا الآن. فقد كانت شيئاً مختلفاً تماماً. فقد كانت منشأة كبيرة، أي في حجم غير مناسب. إلا أن المثال يوضح أن الحجم ليس مجرد كمية، ففي كثير من الحالات يكون الحجم الحقيقي للمنشأة بعيداً عن الوضوح تماماً.

إن المعيار التقليدي لقياس حجم منشأة العمل الحر هو عدد الموظفين بها. ولقد قامت وزارة التجارة الأمريكية على مدى سنوات عديدة في تحليلاتها الصناعية بتعريف المنشآت الصغيرة للعمل الحر على أنها هي التي تحوي عدداً أقل من حد معين من الموظفين، وعادة ما كان يقع هذا الحد بين 300 - 500 موظف. إن عدد الموظفين مهم، فعند وصول عدد الموظفين إلى ما يربو عن 1,000 موظف مثلاً، فإن إدارة الأفراد المنظمة تصبح ضرورية. والمنشآت ذات أكثر من 1,000 موظف تتطلب سياسات وإجراءات لا تعتبر ملحة بالنسبة للمنشأة الصغيرة للعمل الحر. إلا أن هناك منشآت متواضعة للغاية في إجمالي حجم توظيفها، ومع ذلك يكون من الواضح أنها ذات حجم متوسط، إن لم تكن

□ إدارة منشآت العمل الحر الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

منشأة كبيرة. كما أن هناك منشآت صغيرة للغاية من ناحية متطلباتها الإدارية الأساسية، ومع ذلك فإن عدد موظفيها قد يصل إلى 1,000 فرد.

إن الشركة الخاصة بالاستشارة الإدارية ذات 300 - 400 مستشار مهني، والتي تقوم بعملها من 12 مكتب، هي منشأة عمل حر صغيرة من وجهة نظر الموظفين. أما من ناحية متطلباتها الإدارية، فهي في الحقيقة تعتبر منشأة كبيرة للغاية. كما أن المنشأة الخاصة بمراجعة الحسابات العالمية مثل «برايس ووتر هاوس» ذات 4,000 - 5,000 موظف مهني يعملون في ثلاثين دولة. أو مثل الوكالة الخاصة بالدعاية والإعلان متعددة الجنسيات التي نمت بسرعة خلال الستينيات من هذا القرن، هي منشآت عملاقة. وهي قد تكون أكبر من أن تدار، مع أنها تعد من ناحية عدد الموظفين متوسطة الحجم.

كما أن هناك أمثلة أخرى مثل شركات صناعية متعددة الجنسيات متمركزة برئاستها في إحدى دول أوروبا، التي تصنع وتبيع معدات مصممة هندسياً عالياً خاصة بالأجهزة الثقيلة وصناعة الماكينات. وكان في الشركة بأكملها 1,800 موظف يعملون في حوالي عشر دول، وكان كل مكتب أو مصنع لا يتعدى عدد موظفيه 300 - 400 فرد، وكانت العمالة التصنيعية تصل إلى 400 رجل في خمسة مصانع، وكان الباقي مهندسو تصميمات ومهندسو خدمات، وخبراء معادن و... هكذا. إن هذه الشركة تعتبر منشأة كبيرة، على الرغم من عمالتها الصغيرة الحجم، ويجب إدارتها على هذا الأساس، فهي معقدة لدرجة أكبر من حجمها.

وبالعكس من هذا، نجد أن هناك منشآت عمل حر تستخدم أعداداً هائلة من الأفراد، مع أنها تعتبر صغيرة، أو متوسطة الحجم في أحسن الأحوال.

ومثال على هذا هو الشركة الأمريكية المتخصصة للغاية والتي كان لها مركز الصدارة في قطاع كبير من الدولة في فرع من فروع التأمين. وكان جدول رواتبها يشمل 4,000 أو 5,000 موظف كان أغلبهم من ذوي المبيعات أو مسؤولي الدعاوى. وكانت هذه الشركة في صفاتها الرئيسية تعتبر منشأة صغيرة نسبياً للعمل الحر. ولم يكن فيها أكثر من مستويين من مستويات الإدارة. الإدارة الموجودة في رئاسة الشركة، والمديرين

العموميين للأربعين فرع الموجودة في الأحياء. وكان الإحساس هو أن هذه الشركة كانت شركة صغيرة.

كما أن شركة «الرولازويس» في منشأتها الخاصة بالسيارات هي الأخرى منشأة صغيرة تقوم بتصنيع عدة آلاف من السيارات في السنة. وكان لها عدد قليل من الموزعين في أنحاء العالم، وهيكل إداري غاية في البساطة.

لا يوجد مقياس أفضل من القوتلف لقياس الحجم، فالمبيعات مثلاً والذي تستخدمه الغالبية كمقياس، يعتبر مقياساً مضللاً. إن الشركة الكيميائية التي تبلغ مبيعاتها 30 مليون دولار قد تكون منشأة كبيرة، إلا أن شركة لتشغيل المعادن لها نفس حجم المبيعات قد تعتبر صغيرة، ولا تكاد تكون قادرة على النمو والبقاء.

إن أغلب حجم المبيعات لشركة كيميائية نمطية ما هو إلا قيمة مضافة، إلا أن الشركة النمطية لتشغيل المعادن، تبدو وكأنها شركة تجميعية وليست شركة صناعية. وقد يكون ثلثا أو أكثر من حجم مبيعاتها مثلاً في شكل أجزاء وإدارات تقوم بشرائها من آخرين.

ولهذا فإن المنشآت الخاصة بالعمل الحر قد تكون كبيرة للغاية وعالية القدر فيما يخص المبيعات، ومع ذلك تكون صغيرة أو على الأكثر متوسطة الحجم.

إن الشركة الأمريكية للمنتجات المنزلية كانت في الخمسينيات شركة كبيرة من ناحية المبيعات، والتي بلغت حينذاك نصف بليون دولار من السلع سنوياً، ومع ذلك فإن الإدارة العليا لهذه الشركة كانت تتكون من أربعة رجال يعملون دون هيئة موظفين، وهم رئيس مجلس إدارة، ورئيس شركة، ونائب رئيس للشؤون المالية، ونائب رئيس للأفراد، وكان للشركة من ستة إلى ثمانية قطاعات كل منها منشأة كبيرة في مجالها، ولكنها كلها منشغلة في نفس العمل الأساسي. وكانت تدار بنجاح بهذه الطريقة.

وهناك مثل آخر من الخمسينيات عن منشأة العمل الحر للسيارات التي يملكها «إيه أو سميث» A. O. Smith في «ميلووكي» الذي كان من أكبر مصدري هياكل سيارات

الأتوبيسات لصناعة السيارات الأمريكية. وكانت مبيعات هذه المنشأة والتي كانت أهم قطاعات الشركة تبلغ حوالي 200 مليون دولار. وموظفيها أكثر من 20,000 فرد. إلا أن الإحساس بها وباستراتيجيتها وهيكلها ينم عن أنها كانت ذات حجم متوسط، وكانت تتطلب الكمال في مراقبة وتنظيم التكلفة وفي التصنيع وفي جدولة التوزيع للعملاء، ولصانعهم المنتشرة في أنحاء البلد. إن كون هذه المنشأة ذات منتج واحد وتكنولوجية واحدة وسوق واحدة وكونها ذات عملاء يعدون على الأصابع مكن من إدارتها بواسطة رئيس تنفيذي واحد ومعه باقى جميع أفراده المديرين التنفيذيين أو المتخصصين. ولم يتطلب الأمر أجهزة رقابة متعاونة ولا هيئات موظفين مركزية ولا أى من التبعات الخاصة بكبر الحجم.

إن أرقام المبيعات لا تعتبر مؤشراً يعتمد عليه حتى فى الشركات العاملة فى نفس الصناعة.. فقد كانت إحدى كبريات شركات صناعة الكاوتشوك الأمريكية تقوم ببيع كل منتجاتها من خلال متاجر تجزئتها التى كانت تمتلكها تماماً. وإذا فقدت أرقام المبيعات مبنية على قيمة سعر التجزئة لمنتجاتها، خاصة منتجاتها من إطارات السيارات، بينما هناك شركة رائدة أمريكية أخرى فى صناعة الكاوتشوك لم تقم بالبيع مباشرة للجمهور، فقد كانت : إما تبيع الإطارات إلى شركات صناعة السيارات كمعدات رئيسية للسيارات الجديدة، أو تبيع الإطارات تحت «اسم خاص» لشركات توزيع البترول لبيع هذه الإطارات من خلال محطات الخدمة التابعة لها. لذا كان حجم مبيعاتها يمثل قيمة المصنع، وهو فى هذه الصناعة يقل كثيراً عن نصف ما يدفعه المستهلك النهائى. فبالنسبة لأرقام المبيعات كانت الشركة الثانية أصغر بكثير من الشركة الأولى، بينما من ناحية الإنتاج الفعلى وكذا من ناحية العائد على الاستثمار.. فقد كانت تعتبر منشأة أكبر بكثير.

إن «القيمة المضافة» أيضاً لا تعتبر مقياساً مناسباً، لأنه لا يمكن تطبيقها إلا على الشركات الصناعية. إن «القيمة المضافة» هى مفهوم لا معنى له لمنشأة عمل حر للتجزئة، أو بالنسبة لبنك ما، أو شركة تأمين على الحياة ، أو بالنسبة لأى منشأة أخرى لا تعمل أساساً فى التصنيع.

وللتلخيص، نقول إن الحجم هو مفهوم مركب لمنشأة العمل الحر وليس مفهوماً

منفرداً. فلكى نقرر إذا ما كانت شركة ما كبيرة أو صغيرة، فإنه يلزم أن نفحص عدة عوامل، مثل التوظيف، والمبيعات، والقيمة المضافة (فى مجال استخدامها)، والتعقيد، والتنوع فى خطوط إنتاجها، وعدد الأسواق التى تباع فيها، وتعقيد تكنولوجيتها، وهكذا... إلا أننا يجب أيضاً أن نفحص هيكل الصناعة التى تعمل فيها المنشأة، ونصيب هذه المنشأة من أسواق هذه الصناعة، وعدد آخر من العوامل التى لا يوجد بينها عامل حاسم بمفرده.

إن التعبير الوحيد عن هذه التركيبية، وهى تركيبة الحجم، يتم بواسطة الإدارة وهيكل الإدارة. إن منشأة العمل الحر الصغيرة هى المنشأة التى تتطلب على الأكثر رجلاً واحداً لا يعمل شيئاً سوى عمل إدارة عليا، ولا يكون مشغولاً بأى عمل تنفيذى مطلوب.

إن هذا يعرفنا بما يجب أن يكون بدلاً مما هو كائن. وليس من الضروري أن تكون منشأة العمل الحر صغيرة لجرد أن مهمة الإدارة العليا بكاملها مخولة لرجل واحد. فقد تكون هذه المنشأة كبيرة ولكنها مبنية بطريقة خاطئة. ولدينا المثال على ذلك، وهو شركة «هنرى فوردي»، كما أن المنشأة التى لديها هيكل كبير للإدارة العليا، قد تكون على الرغم من هذا منشأة صغيرة يكون عمل الإدارة العليا فيها سئ التنظيم، والأمثلة على هذا كثيرة.

وهناك معيار واحد يبين مصداقية مقولة ما إذا كانت منشأة العمل الحر صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم. ففي المنشأة الصغيرة فعلاً، يعرف المدير الموجود فى القمة من هم الأفراد القلائل فى المنظمة التى تقع عليهم مسئولية النتائج الجوهرية، نون أن يضطر للرجوع إلى السجلات أو إلى معاونيه. وهو يعلم واجباتهم المحددة وماهيتها. كما يعلم خلفياتهم، ومهامهم السابقة، وكيف قاموا بأدائها، كما يعلم ما يمكنهم القيام به، وحدودهم، أو على الأقل يعتقد ذلك. كما يعلم شكل المهام القادمة التى سيتم تكليفهم بها. وكل هذا يعنى أن المجموعة الرئيسية هذه هى مجموعة صغيرة. وبفض النظر عن الألقاب والمراكز فهى لا تكاد تتعدى اثنى عشر إلى خمسة عشر رجلاً، وهو تقريباً أكبر عدد من الرجال، يمكن لفرد واحد معرفتهم، ويمكن أن يكون على علاقة وثيقة معهم.

وفى منشأة العمل الحر متوسطة الحجم، والتي تعتبر أهم طبقة من طبقات المنشآت، نجد أن المدير الوحيد فى القمة لا يمكنه وحده معرفة أو التعرف على كل الأفراد المهمين فى المنظمة؛ إذ إن هذا يتطلب مجموعة من ثلاثة أو أربعة رجال معاً. وفى المنظمة المتوسطة الحجم، إذا ما سألنا المدير الموجود فى القمة، أن يعدد أسماء الأفراد الرئيسيين، فإنه سيحضر بعضاً من أقرب مساعديه للإجابة عن السؤال معهم وليس منفرداً. لأنه فى المنظمة متوسطة الحجم، قد يصل عدد الأفراد الرئيسيين بالنسبة للداء والنتائج إلى أربعين أو خمسين فرداً.

وإذا وجدنا منشأة للعمل الحر لا تعلم المجموعة الموجودة فى قمته، وبنون الرجوع الآخرين أو للخرائط أو للسجلات، من هم رجالها المهمين وأين هم، ومن أين جاؤا، وماذا يعملون، وأين سيذهبون مستقبلاً، لعرفنا على الفور أن هذه المنشأة هى منشأة عمل حر كبيرة.

إن هذا الاختبار هو الذى يظهر أن الشركة الاستشارية الإدارية ذات الـ 300 أو 400 مهنى الموجودين فى هيئة موظفيها هى منشأة كبيرة. كما أن هذا الاختبار هو الذى يظهر أن الشركة الأمريكية للمنتجات المنزلية فى الخمسينيات كانت شركة متوسطة الحجم، على الرغم من مبيعاتها التى بلغت 500 مليون دولار. وهذا الاختبار أيضاً هو الذى يظهر أن الشركة الهندسية المتخصصة العالمية المذكورة أعلاه، وعلى الرغم من عدد موظفيها القليل جداً، قريبة جداً من أن تكون ذات حجم كبير ويجب أن تدار على هذا الأساس.

إن هذا الاختبار لا يعتبر مقياساً ناجحاً أو مؤكداً، إلا أنه يركز على الصفة الحقيقية الوحيدة للحجم، وهى ضرورة وجود هيكل إدارى.

إدارة منشأة العمل الحر الصغيرة

منذ مائة عام ونحن نسعى من الخبراء وأهل الثقة البارزين أن المنشآت الصغرى يتم ابتلاعها بواسطة المنشآت العملاقة، وأنها فى سبيلها إلى الاختفاء. ولدة مائة عام ثبت أن هذا الكلام ما هو إلا ترهات. فالمنشآت الصغيرة للعمل الحر مازالت تعمل بالكفاءة التى كانت عليها منذ مائة عام مضت. كما تشير الأرقام بوضوح إلى أنه لم يحدث أى تغيير

يذكر في أهمية أو عدد المنشآت الصغيرة أو الكبيرة منذ عام 1900، على الرغم من كل التنبؤات المذنرة بالاحتكارات، والمخاوف الخاصة بتركيز القوى الاقتصادية.

إن المنشأة الصغيرة والكبيرة ليستا بديلين ولكنهما تكامل. فالمنشأة الكبيرة للعمل الحر تعتمد على المنشآت الصغيرة والمتوسطة للعمل الحر، والتي بدورها تعتمد على المنشأة الكبيرة للعمل الحر. (إن هذا يبدو كحقيقة أيضاً في الاقتصاديات الشيوعية التي تمتلك فيها الحكومات جميع منشآت العمل الحر تماماً، كما يحدث في اقتصاديات المؤسسات الحرة). وقد نقول إن الشركات الكبيرة المصنعة هي التي تكون في مثل حجم «جنرال موتورز» أو «فولكس فاغن» أو «تويوتا». إلا أن هذه الشركات تعتمد على حشود من الموردين والمقاولين من الباطن، التي تكون أغلبها من بين الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، كما تعتمد على حشود من التجار الذين عادة ما يكونوا صغاراً أو متوسطي الحجم. إن تجار التجزئة الكبار مثل «سيرز» ، «رويك» و«ماركس وسبنسر» وسلسلة المتاجر في اليابان، كلها تعتمد على حشود من صغار المصنعين، والذين هم أنفسهم يعتمدون على المتاجر الكبرى؛ للوصول إلى الأسواق. فلا توجد سلسلة اقتصادية، في الاقتصاد الحديث، تتكون من منشآت عمل حر كبيرة فقط. كما لا توجد سلسلة اقتصادية تتكون فقط من منشآت عمل حر صغيرة. إن منشآت العمل الحر المختلفة الأحجام يعتمد بعضها على بعض؛ فالمنشآت الصغرى تتطلب عادة منشأة كبيرة، والمنشأة الكبيرة بدورها تعتمد على المنشآت الصغيرة.

ماذا تتطلب منشأة العمل الحر الصغيرة

كان من المعتقد حتى زمن قريب أن منشأة العمل الحر الصغيرة لا تحتاج اهتماماً بالإدارة، أو أنها قد تحتاج إلى قدر بسيط من الاهتمام بها. فقد كان من المعتقد أن الإدارة المطلوبة فقط «للأولاد الكبار». وقد نسمع الناس في منشأة العمل الحر الصغيرة يقولون: «إدارة؟ إنها ضرورية فقط لشركة مثل «جنرال إلكتريك» ، فنحن شركة صغيرة بسيطة بدرجة يمكننا من الاستغناء عن الإدارة»، وهذه نظرة خادعة. لأن منشأة العمل الحر الصغيرة تحتاج إلى إدارة منظمة بدرجة أكبر مما تحتاجه منشأة العمل الحر الكبيرة. وللتأكيد، فهي لا تحتاج لمجموعة مساعدى مدير، كما أنها لا تحتاج إلى إجراءات وطرق

فنية معقدة في كثير من المجالات. وفي الحقيقة نجد أنها لا تتحمل مجموعة كبيرة من مساعدي المدير أو أى إجراءات معقدة، إلا أنها تحتاج بالفعل إلى إدارة ذات نظام راق.

في المرتبة الأولى تحتاج منشأة العمل الحر الصغيرة إلى استراتيجية، فالمنشأة الصغيرة لا تتحمل أن تكون منشأة هامشية. ومع ذلك فإن هذا هو خطرها الدائم، إذ يجب عليها التفكير بعمق في استراتيجية تمنحها تميزاً. كما يجب أن تكتشف وضعها البيئي الملائم الذي تكون لها فيه أفضلية، وبالتالي يمكنها تحمل المنافسة. إن وضعها الملائم هذا قد يكون مركزاً رائداً في سوق متميزة سواء أكانت هذه السوق سوقاً جغرافية أو ترفي بجابات المستهلك أو ذات قيم استهلاكية. كما قد تقع استراتيجيتها في امتيازها في مجال محدد، مثل القدرة على القيام بخدمات خاصة، أو في مجال تكنولوجيا محدد.

والثال على هذا الوضع البيئي الملائم لمنشأة العمل الحر هو الشركة الصغيرة اللبوية في الولايات المتحدة، التي احتفظت بوضعها الملائم في صناعة تقودها شركات عالية عملاقة. فعن طريق التركيز على حاجة طبيب العيون في علاج لمرضاه وخاصة لطالب جراح العيون، قامت هذه الشركة باقتطاع وضع ملائم لها، أقامت فيه لنفسها دوراً قيادياً راسخاً مع وجود منافسة قوية لها في السوق.

كما نجد أيضاً أن شركة «تشكر كاب» التي لا تعمل إلا في صناعة التاكسيات للمدن الأمريكية الكبيرة، كانت تنتج فقط 400 سيارة في السنة. إلا أن هذه الشركة تصدرت هذا المجال على الرغم من أن شركة (أمريكان موتورز)، والتي تعتبر شركة هامشية في صناعة السيارات، كانت تنتج 80 ضعفاً لحجم إنتاج شركة «تشكر كاب».

كما يمكن لاستراتيجية منشأة العمل الحر الصغيرة التركيز على الامتياز في مجال صغير للخدمات على أن يكون حيويًا، فمثلاً.... في فترة ركود سلسلة المتاجر الكبيرة (سوبر ماركت) في الولايات المتحدة، أظهرت بعض سلاسل المتاجر الصغيرة المحلية الإقليمية نتائج غير عادية، سواء تلك التي كانت على الساحل الشرقي أو الغربي. وكل حالة من حالات النجاح هذه كانت ترجع إلى قرار صادر من مديريها بالتركيز والامتياز في مجال واحد. وقد قررت إحدى هذه المتاجر بالذات أنه لا يمكنها تقديم أى شئ من المأكولات

المصنعة المتعددة التى تقوم المتاجر العملاقة بتقديمها، وأن تكون على نفس درجة الجودة. إلا أنه يمكنها طرح مأكولات يصعب على هذه المتاجر العملاقة طرحها بسبب حجمها الكبير، مثل اللحوم الممتازة مع خدمة تمتاز بدمائه الخلق والمعاملة، وهى أكثر الأمور قيمة لدى عملاء المتاجر.

إن المنشآت الأصغر من ذلك للعمل الحر تحتاج أيضاً إلى استراتيجية ويمكنها إيجادها.

فمثلاً نجد الضواحي المحيطة بالمدن الكبيرة فى الولايات المتحدة، متخمة بالمكاتب العقارية، لا يقدر بعضها على كسب العيش. ولكن أحد هذه المكاتب فى منطقة معينة طور منشأته الصغيرة لتكون مربحة للغاية، وذلك بالتفكير فى استراتيجية للحصول على مركز القيادة فى هذا المجال. وعندما بدأ رئيس هذا المكتب العمل فى عام 1950، قام بنظرة فاحصة لمنطقته، واكتشف أن أهم صناعة فيها هى التعليم العالى. ووجد أن كثيراً من المقيمين بها يقومون برحلات يومية للمدينة الكبيرة القريبة. وهم مجموعة كبيرة من أساتذة عشرين جامعة وكلية بعضها صغير وكثير منها كبير الحجم. كما وجد بعد البحث فى كل المجموعات المهنية فى الولايات المتحدة، أن الكليات هى التى يحدث فيها أكبر تداول فى الأفراد، فالأستاذ الجامعى الشاب يتولى وظيفة لعدة أعوام ينتقل بعدها إلى مؤسسة أخرى فى مكان آخر. وكان مجموع ما توظفه الجامعات فى منطقته سنوياً أكثر من 500 فرد جديد، ويرحل عدد مماثل لهم عن المنطقة. وقد قرر رئيس مكتب العقارات الشاب أن يركز على هذه السوق، وأوجد لها الخدمات التى تحتاج إليها. كما عرف أنه يمكنه دخول هذه السوق بأقل تكاليف، وذلك لأن أسماء جميع الأساتذة الجدد وأيضاً الذين سيرحلون فى نهاية العام الدراسى معروفة لدى الكليات قبل شهور من تحركهم. كما أن الكليات ستسعد للغاية بإحالة العمل الصعب المثير للقلق والخاص بإيجاد مساكن للأساتذة الجدد، إلى رجل كفء يعتمد عليه. وكانت النتيجة هى أن هذا المكتب العقارى كان يقوم بثلاثة أضعاف العمل الذى يمكن لمكتب فى مثل حجمه القيام به، وبأقل تكلفة ممكنة. فقد كان حجم عمله يصل من 500 إلى 1,000 منزل سنوياً، وكان صافى ربحه يعادل أربعة أضعاف أى مكتب مماثل له فى الضواحي.

كانت هذه أمثلة نموذجية للغاية، عما يقال بأن منشأة العمل الحر الصغيرة ليس لها استراتيجية وليس لديها الفرص السانحة، وأنها منشأة مشكلات وتنتقل من مشكل إلى مشكل، وأنها كنتيجة لهذا ليست منشأة عمل حر ناجحة.

إن أول مطلب عند إدارة منشأة عمل حر صغيرة إذن أن نسأل: «ما هي منشأتنا؟ وماذا يجب أن تكون؟».

وثاني مطلب هو أن المنشأة الصغيرة للعمل الحر يجب أن تقوم بتنظيم وبناء مهام إدارة عليا، إن هذه المنشأة تعرف على أنها منشأة لا تحتاج إلا لرجل واحد متفرغ في القمة ولا يقوم بعمل آخر. وفي الحقيقة يقوم الرجل الموجود في القمة في منشأة العمل الحر الصغيرة عادة بتحمل بعض المسؤوليات التنفيذية، ويجب أن يعاقد القيام بها. وهذا أدعى لضرورة أن تعرف منشأة العمل الحر الصغيرة الأنشطة الجوهرية التي تحتاج إليها لتحقيق أهداف المنشأة، والتأكد من أن هذه الأنشطة مخصصة لأفراد يعتمد عليهم، وإلا فإنه لن يتم تنفيذها على الإطلاق.

وتعتقد أغلب المنشآت الصغيرة للعمل الحر أنها تعرف ما هي أنشطتها الجوهرية. كما تعتقد أيضاً أنها تعتني بهذه الأنشطة. إلا أن أي تحليل سطحي يكشف أنهم يخدعون أنفسهم. إن الجميع يتكلم عن الأنشطة الجوهرية، مع أنه ليس بينهم من يهتم بها بالفعل. إن هذه الأنشطة يتم رؤيتها ولكن لا يتم إدراكها، وتهمل عادة نتيجة لهذا، إن الأمر لا يحتاج إلى عدد أكبر من الموظفين، بل إنه يحتاج إلى بعض الفكر وبعض التنظيم، ونظام روتيني بسيط لتقديم التقارير والرقابة لا يتعدى كشف مراجعة للتأكد من أن الأعمال جارية تنفيذها.

إن هذا يعني أيضاً أن منشأة العمل الحر الصغيرة تحتاج إلى فريق إدارة عليا، يشترك أغلب أعضائه في مهام خاصة بالإدارة العليا لجزء من الوقت. ومن المحتمل أن يكون واجبهم الأساسي أعمالاً تنفيذية. إلا أن المنشأة الصغيرة، مثل أي عمل حر آخر - بل أكثر من غالبية هذه الأعمال الأخرى - تحتاج إلى التأكد بأن مجموعة إدارتها بالكامل تعرف ماهي الأنشطة الجوهرية، وما هي الأهداف لكل نشاط منها، ومن المسئول عن تنفيذ العمل.

فى منشأة عمل حر صغيرة متخصصة فى الإمداد بمنتجات العناية بالأراضى الخضراء، مثل: حبوب عشب النجيل، والأسمدة، ومبيدات الذباب والحشرات، والطالب الفاضلة بالزراع، وتوزيعها على أصحاب المنازل بالضواحي، كان جميع العاملين فى المنشأة يعرفون ما هى الأنشطة الجوهرية، فقد كانت هذه الأنشطة هى التصنيع والبيع. إلا أنه بمجرد قيام شخص ما بطرح سؤال، وضح أن الأنشطة الجوهرية كانت مختلفة. إذ تبين أنها بحوث خاصة بكيفية نظر المستهلك المقيم بالضواحي الأمريكية إلى الأراضى الخضراء، وكيفية العمل فى الأراضى الخضراء، وأنها بحوث تجرى على ما يتوقعه المستهلك ويعتبره قيمة. وكان الأمر يعتبر تعزيزاً لكل من التاجر والمستهلك. كما أنه كان بمثابة تعبئة لتمكين التجار لتحريك منتجات الشركة دون الاضطرار لبيعها .. وهكذا. ولم يندهش أحد، بل إن الأمر كان واضحاً، إلا أن أحداً لم يشغل باله بتسجيل هذا الأمر الواضح. وكنتيجة لهذا لم يكن هناك فرد مسئول عن أى نشاط من الأنشطة الجوهرية. ولم يمض وقت طويل قبل أن يتم التعرف على الأنشطة الجوهرية، والتأكد من أن كلاً من هذه الأنشطة مودع فى الهيكل الموجود الحالى، وأنه قد تم جعل كل نشاط مسئولية شخص موجود فى الإدارة. وتدين الشركة بنموها السريع ونجاحها لسنوات منذ هذا التاريخ، إلى تعرفها على أنشطتها الجوهرية والقيام ببنائها فى داخل هيكلها الإدارى.

ولمنشأة العمل الحر فوق كل هذا موارد محدودة من الرجال الأكفاء، لذا كان التركيز حيوياً للغاية بالنسبة لها. وما لم يتم تعريف الأنشطة الجوهرية بوضوح وتخصيصها كمسئوليات لأفراد معينين، فسيكون هناك تفتت فى الموارد بدلاً من التركيز فيها.

وتحتاج المنشأة الصغيرة للعمل الحر إلى بذل العناية التامة لجعل المدير مديراً فعالاً. وإذا كان لايقوم بأى أعمال تنفيذية، فيمكنه تكريس كامل وقته لمهام الإدارة العليا لأنه من المحتمل أن يكون ثقل العمل كبيراً. ومن المؤكد أنه سيكون تحت ضغط قاسية من جميع أنواع المطالب، من العملاء الكبار ومن الموظفين ومن الموردين والبنوك. فإذا لم يتحمل مسئوليات عمله، فهذا معناه أن طاقاته لن تستخدم استخداماً سليماً.

ويجب أن تثار أولاً الأسئلة التالية: «ماذا يجيد المدير من أعمال؟» وما هى الأعمال التى يمكنه القيام بها بطريقة أفضل من أى شخص آخر فى المنشأة؟، وما هى الأعمال

التي يجيدها تماماً، وتكون جوهرية وضرورية لنجاح وبقاء المنشأة؟». إن تخصيص أى عمل محدد لأى عضو من أعضاء فريق الإدارة العليا، يجب أن يعكس الشخصية كما أوضحنا مسبقاً فى (الفصل الثانى)، وتحتاج المنشأة الصغيرة للعمل الحر أن تسأل: «ما هى الأنشطة الجوهرية التى يجب على المدير أن يأخذ مسئوليتها؟» هذا ويجب أن يكون تحليل الأنشطة الجوهرية تحليلاً هادفاً وموضوعياً. إلا أن تخصيص المهام وخاصة تلك التى سيتولاها المدير بنفسه، يجب أن تبنى على ما يتميز به الأفراد من قدرة خاصة.

يتم انتقاد مدير منشأة العمل الحر الصغيرة النامية بواسطة مساعديه على أنه يضيع وقته فى القيام بأعمال غير سليمة. وإذا كانوا يعنون بذلك أنه لا يعنى بالأنشطة الجوهرية للمنشأة، فإن انتقادهم يكون سليماً، ولكنهم غالباً ما يعنون أنه يستخدم قواه فى معالجة أنشطة يجيدها بالذات، فى حين أن هناك أنشطة جوهرية لها نفس الأهمية لا يقوم هو بتنفيذها. وسيكون الرد هنا هو أننا لا يجب إقناع المدير غير البارع فى معالجة الأفراد ولكنه ممتاز فى النواحي المالية، بأن يترك المدير المالى يتولى الأمور المالية، بينما يتولى هو إدارة الأفراد، بل من الأنسب أن نعترف بأن المدير البارع فى النواحي المالية هو شئ نافع ومصدر قوة، وأنه من المستحسن أن يتحمل شخص آخر مسئولية الأفراد، والتى هى الأخرى نشاطاً جوهرياً يجب تنفيذه.

إن مدير المنشأة الصغيرة يجب أن ينظم عمله بحيث يكون لديه وقت لمهنتين لا يمكن لأحد القيام بهما فى المنشأة، وأن يكون لديه وقت كاف للأفراد الرئيسيين بالشركة ووقت كاف لما هو خارج المنشأة، مثل السوق والعملاء والتكنولوجيا. كما يجب أن يتأكد من أنه لن يكون مرتبطاً تماماً بالمكتب.

ومن دلائل قوة مدير المنشأة الصغيرة للعمل الحر قدرته على معرفة كل فرد من الأفراد الرئيسيين بالمنشأة، ومعرفة طموحاتهم وأمالهم وطريقة تفكيرهم وعملهم وقواهم وحدودهم، ومعرفة سجل أدائهم وطاقاتهم الكامنة. إن كل هذا يتطلب وقتاً. بل إنه يتطلب وقتاً غير منتظم، بمعنى أنه وقت غير مدرج بجدول الأعمال، أى وقت لم يقضى فى حل «مشكلة».

ونفس هذا الكلام يسرى على الوقت الخاص بما هو خارج المنشأة، فالمنشأة الصغيرة تحتاج إلى استراتيجية لكي تتولى القيادة في مجال محدد صغير. وهذا يتطلب علاقة وثيقة بالخارج، فإذا ما كانت المنشأة تهدف لكي تكون رائدة في مجال الإمداد بسيارات التاكسي، كما كانت شركة «تشيكركاب» تفعل، فهذا سيتطلب وقتاً يمضي مع سلطات إعطاء التصاريح بالمدن الكبيرة التي تشكل سوقاً للشركة. كما سيتطلب الأمر وقتاً يصرف مع ملاك أساطيل التاكسيات، بل وقد يتطلب الأمر إمضاء وقت مع سائقي التاكسيات وركاب التاكسيات.

سيحتاج كثير من مديري المنشآت الصغيرة للعمل الحر على أنهم يضطرون لإمضاء معظم وقتهم خارج مكاتبهم، وأنهم يكونون دائماً بالخارج، وأنهم يقومون بأنفسهم بمناقشة المساببات المالية الكبيرة، فهم دائماً يناقشون القروض التي يطلبونها من البنك، ولكنهم يحتاجون إلى وقت خارج مكاتبهم لأغراض أخرى، فمثلاً يحتاجون لمعلومات مستمرة عن أسواقهم، وعن الفرص الجديدة، وأي تغييرات تؤثر على المؤسسة والعمل. وهم يحتاجون لوقت يمكنهم من الإجابة عن السؤال: «وماذا يجب أن يكون عملنا؟». ومرة أخرى نقول إن هذا لا يحتاج إلى ساعات عديدة، ولكنه يتطلب عملاً منظماً وهادفاً، يختلف في صفاته عن العمل اليومي التنفيذي الروتيني.

وأخيراً تحتاج المنشأة الصغيرة للعمل الحر نظاماً خاصاً بها للرقابة والمعلومات، فمواردها محدودة في الأفراد والمال. ويجب أن تتأكد من أن مواردها موضوعة في المكان الذي سيأتي بنتائج. كما أن قدرتها على الحصول على موارد إضافية محدودة أيضاً. لذا فإن عليها التأكد من عدم تجاوز أساسها الاقتصادي، وتحتاج إلى معرفة تامة ومبسقة متى وأين ستزداد مطالبها المالية. فالمنشأة الصغيرة لا تتحمل أن تواجه ضغطاً في السيولة، وطلباً مفاجئاً لبالغ أكثر من المال. وحتى إذا اغتنت المنشأة الصغرى، فإنها كقاعدة تحتاج إلى بعض الوقت لتوفير أي اعتمادات مالية إضافية.

كما أن المنشأة الصغيرة للعمل الحر تحتاج أيضاً إلى معرفة التغييرات الكبيرة في بيئتها، فهي تعتمد في نجاحها على المركز المفضل لها في وضعها البيئي الملائم.

إن المعلومات العادية للحسابات ليست كافية لها على الرغم من أهميتها. كما أن المنشأة الصغيرة تحتاج إلى معرفة مراكز كل فرد من أفرادها الرئيسيين، وإذا ما كان مخصصاً «للتأجير» أو «للمشكلات»، وهي تحتاج إلى معرفة إنتاجية مواردها النادرة، وإنتاجية أفرادها، وإنتاجية رأسمالها، وكذا إنتاجية المواد الخام والإمدادات، وهي تحتاج إلى معرفة كيفية توزيع منتجاتها على عملائها. فهل هي مثلاً تعتمد على عميلين أو ثلاثة من كبار العملاء، مع تبعثر باقي إنتاجها على مئات من العملاء الصغار؟ وإلى أي حد ستكون هذه المنشأة عرضة للصدمات؟

ويجب أن نخص بالذكر المعلومات المالية والاقتصادية التي تحتاج إليها المنشأة الصغيرة ولا تملكها، فالمنشآت الصغيرة في هذه الأيام عادة ما تكون لها حسابات تقليدية. كما أن القليل منها هي التي تعرف سيولتها المالية، والقليل منها هي التي يمكنها التكهن باحتياجاتها من السيولة في الغد. فجميعها تعلم حجم وارداتها المالية. إلا أنها لا تعلم إذا ما كان عملائها وموزعوها والبائعون يقومون بتتمة مخزوناتهم من منتجات هذه الشركة. إن هذه المنشآت الصغيرة تحتاج إلى القليل من المعلومات الخاصة بالسوق النهائية لمنتجاتها، أي مشتريات المستهلكين من البائعين.

إن المنشأة الصغيرة لا تحتاج إلا إلى القليل من الأرقام ومن السهل الحصول عليها، لأن الدقة في هذه الأرقام غير مطلوبة. إلا أن الأرقام التي تتطلبها هذه المنشآت الصغيرة في إدارتها، عادة ما لا تكون هي الأرقام التي يمدنها بها الأسلوب العادي للمحاسبة، فهي أرقام تنسب حالة الشركة الحالية وتوزيع مواردها الجوهرية الحالية، إلى التطورات المتوقعة في المستقبل، والتي من شأنها التعرف على الفرص وتفادي المخاطر.

إن المنشآت الصغيرة لا يمكنها تحمل الإدارات الكبيرة، إذا كنا نعني بهذا وفره الموظفين والإجراءات والأرقام. إلا أنها تحتاج لإدارة من الدرجة الأولى، وهي تحتاج بالذات إلى بناء وتنظيم لوظيفة الإدارة العليا، لأنها لا تتحمل الهيكل المعقد للإدارة العليا.

منشأة العمل الحر متوسطة الحجم

إن المنشأة المتوسطة الحجم هي المنشأة النموذجية في كثير من النواحي. فهي

تتمتع بمزايا المنشأة الصغيرة والكبيرة، فالأفراد فيها يعرفون بعضهم البعض ويمكنهم التعامل بسهولة فيما بينهم، فأعمال الفريق بها تنظم نفسها بنفسها ولا تحتاج لمجهود خاص، ويفهم كل فرد فيها ويعلم ما هو عمله المطلوب منه وما سيسهم فيه. كما نجد أن الموارد فيها كافية لتدعيم الأنشطة الجوهرية والحصول على أعلى المستويات في المجالات المطلوب فيها الكمال والتي تأتي بالنتائج. كما أن المنشآت المتوسطة الحجم، من الكبر بحيث يمكنها الحصول على أى نظام اقتصادى موجود. فهي بمفهوم أرسطو Aristotle، تقع فى الطبقة الوسطى؛ أى أنها فى المجتمع الخاص بالمنشآت تقع فى أكثر المراكز أمناً وأكثرها متعة وأكثرها إنتاجاً.

ومن المفترض أن منشآت العمل الحر المتوسطة الحجم من أسهل المنشآت التى يمكن إدارتها. كما نجد أن مراعاة أبسط القواعد التى تمكنا من إدارة المنشأة الصغرى تكفى لإدارتها. إلا أن المنشآت المتوسطة الحجم، أحدها يجسده المثال الخاص بقطاع (شركة إيه. آر. سميث) الذى ذكرناه من قبل: فقد كان هذا القطاع فى عام 1950 منشأة عمل حر متوسطة الحجم، ذات منتجات محدودة، وذات تكنولوجيا واحدة، وسوق واحدة كبيرة. فقد كانت هذه المنشأة أساساً منشأة صغيرة فى كثير من النواحي، ولكنها كانت ذات مجموعة أكبر من الأفراد الرئيسيين، لا يمكن لرجل واحد أن يعرفهم جميعاً.

والنوع الثانى يجسده مثال آخر تم طرحه، وهو شركة المنتجات المنزلية الأمريكية التى عملت منذ عشرين عاماً مضت، والتى كانت شركة متوسطة الحجم (تكد تكون كبيرة) مكونة من عدد صغير من المنشآت الصغيرة المستقلة، لكل منها خط إنتاج خاص بها وأسواق خاصة بها، ولكنها كلها ذات صفات اقتصادية أساسية واحدة.

وهناك أيضاً منشأة متوسطة الحجم، والتى نجد فيها منشآت منفصلة ذات أسواق منفصلة، إلا أنها تعتمد كلها بعضها على البعض.

والمثال الأفضل على هذا النوع من المنشآت هى المنشأة اليابانية، وهى شركة الخطوط الحديدية الكهربائية التى يملكها الأفراد والمعروفة باسم «خط هانكيو» التى أسسها «إتشيزو كوباياشى» Ichizo Kobayashi حوالى عام 1910 للربط بين «أوساكا»

و«كوب» . وكانت منشأة صغيرة، ولكن «كوبياياشي» قام بإنشاء شركة عقارات، كونت ضواحي ينتقل الناس بينها وبين المدينة يومياً باشتراكات على طول الأراضي المملوكة للخط الحديدي، وكان غرضه من إنشاء شركة العقارات هذه هو إقامة منشأة عمل حر في حد ذاتها، وخلق حركة تنقل تقيد الخط الحديدي، ثم بدأ «هانكيو» في إنشاء مطاعم كبرى في نهايتي هذا الخط الحديدي، ثم أقام مسارح شعبية كخطوة تالية أهمها هو «أوبرا الفتيات» عند إحدى نهايات فروع هذا الخط. ثم أنشأ بعد ذلك متجراً كبيراً فوق محطة أوساكا، ثم أقام بعد ذلك مجموعة من الموتيلا. وكان كل من هذه الاستثمارات منشأة مستقلة ناجحة من منشآت العمل الحر، وكان كل منها يتغذى على أعمال المنشآت الأخرى ويقدم لها العملاء، وكانت كلها تستغل، وفي نفس الوقت كانت تزيد من إعفاءات الشركة الأساسية من ناحية الأعباء.

والنوع الأخير من أنواع المنشآت متوسطة الحجم قد يكون هو النوع الخاص من المنشآت التي يجب تطبيق الاصطلاح المساء استخدامه عليها، وهو المنشآت المتعاونة، فكل وحدة من وحدات مثل هذه الشركة هو منشأة عمل حر حقيقية، إلا أن المنشآت فيها تكون معتمدة بعضها على بعض، وتشكل سوياً نظاماً واحداً وهو كونها منشأة بحكم حقها الشخصي، وأن تدار وتقاس على هذا الأساس.

إن كل هذه الأنواع الثلاثة من المنشآت هي منشآت متوسطة الحجم طبقاً للمعايير المذكورة أعلاه، وفي كل منها توجد مجموعة صغيرة من الإدارة العليا، تعرف من هم الرجال الرئيسيين لديها دون الرجوع إلى الخرائط والسجلات، وما هي مهامهم، ومن أين أتوا، وما هي قوتهم وحدودهم، وأين سيذهبون، أما إذا كان الأمر كذلك فهذا معناه أن لديها مشكلات.

إن المشكل الرئيسي للمنشأة متوسطة الحجم ذات المنتج الواحد والسوق الواحدة، مثل منشأة «إيه. آر. سميث»، هو هيكلها التنظيمي، فالمنشأة التي من هذا النوع عادة ما تكون كبيرة ومعقدة، ولا يمكن خدمتها بكفاية عن طريق التنظيم الوظيفي التقليدي، ويجب البحث هنا عن أعراض سوء التنظيم، وهي الأعراض الخاصة بالتنظيم الوظيفي الزائد. والاتصالات الضعيفة، والضعف الوظيفي، وضيق وقت طويل في الاستجابة للمؤثرات

الجديدة، والميل إلى حل المشكلات بدلاً من اتخاذ القرارات، وكذا الميل إلى معالجة تحديات العمل بلغة التخصصات الوظيفية بدلاً من لغة التوجيهات وأداء المنشأة كلها.

ومع ذلك، فإن مثل هذه المنشأة لا يمكن تنظيمها بلغة المنشآت اللامركزية الفيدرالية؛ إذ لا توجد فيها مراكز مستقلة للربح والخسارة، لذا يجب أن تطبق نظام شب اللامركزية في مراكز تكلفتها مثل التصنيع، كما أن مثل هذه المنشأة يجب أن تستخدم فرق المهام الخاصة بكثرة، كمبدأ تنظيمي تكميلي.

وتعتبر الإدارة العليا مشكلة أخرى في مثل هذه المنشأة، لأنها تتطلب فريق إدارة عليا، إلا أنها عادة ما تكون منظمة على أساس وجود رجل واحد، يعمل لفترة عمل كاملة في وظيفة الإدارة العليا. لذا فإن المنشأة المتوسطة الحجم ذات المنتج الواحد والسوق الواحدة يجب أن تنشئ إدارة عليا، يشترك فيها أساساً عدد من الأفراد في العمل الخاص بالإدارة العليا.

وهذا ما أسميه أنا بعمل «الضمير». وتتطلب منشأة العمل الحر التفكير بعمق في مجالاتها التي تحتاج فيها إلى الامتياز، ويجب أن يكون لها في هذه المجالات فقط عدد قليل جداً من الرجال، الذين يكون واجبهم وعملهم الأساس هو التفكير والتخطيط والنصح فقط، وليس القيام بالعمل التنفيذي، وإلا فسيكون هناك خطر من فقدان المنشأة لامتيازها في مجالاتها الجوهرية، وانحدارها إلى القدرة المتوسطة للمهود الوسطى.

وتعتبر المنشأة متوسطة الحجم والمنظمة على الطريقة اللامركزية الفيدرالية من أسهل المنشآت في تنظيمها، فهي لا تحتاج إلى أي مبادئ تنظيمية خلاف المبادئ الوظيفية الموجودة في المنشآت الفردية والمبدأ اللامركزي الفيدرالي عند تصميم الشركة كلها، وسيتم استخدام الفرق بالتأكيد. إلا أنها ستكون غير ضرورية في الوحدات الفردية، إلا في حالات الابتكار.

إن الإدارة العليا في مثل هذه المنشآت يجب أن تبنى على تصميم «الفريق»، وسيكون التنظيم من النوع المعقد نوعاً ما، لأن هذه المنشآت تحتاج إلى عدة فرق إدارة عليا. وسيضطر رجالها الرئيسيون إلى الاشتراك في عدة فرق في الوقت الواحد. إن مثل هذه المنشآت ستحتاج إلى إدارة عليا مشتركة صغيرة لا تشترك في أي أعمال سوى

أعمال الإدارة العليا.

هذا وستكون كل وحدة مستقلة في المنشأة في إدارة عليا. ولكن يجب أن تكون هذه الإدارة العليا الصغيرة، ويعتبر كل رئيس لكل وحدة مستقلة هو الإدارة العليا الخاصة بها. وسيحتاج هذا الرئيس إلى التفكير من خلال الأنشطة الجوهرية للوحدة، وأن يركز أمر هذه الأنشطة إلى مجموعته. كما أن فريق الإدارة العليا الخاص بوحدة يجب أن يشمل الإدارة العليا للشركة في نفس الوقت، ففي شركة «المنتجات المنزلية الأمريكية» مثلاً نجد أن كلاً من الأعضاء الأربعة الموجودين في الإدارة العليا المشتركة، هو عضو، في نفس الوقت، في فريق الإدارة العليا لأحد المنشآت التنفيذية أو أكثر.

وفي المجالات التي تكون فيها الأعمال مشتركة، مثل: ما هي المنشأة وما يجب أن تكون عليه المنشأة، وما هي الأعمال التي يجب أن توضحها المنشأة، وما هي الأعمال القديمة التي يجب أن تخرج منها، ومواضيع الإمداد والتخصيص لرأس المال، وتعيين الأفراد الرئيسيين، تكون فيها الإدارة العليا المشتركة هي فريق الإدارة العليا. وهي ستشاور بالطبع مع رؤساء الوحدات الفردية، إلا أن القرار يجب أن يتخذ في أثناء التفكير في المنشأة بأكملها.

يكون المدير العام في الوحدة الفردية، وليس الرئيس التنفيذي للشركة المساهمة الضخمة، هو القائد الذي نتوقع منه تولى المسؤولية الكاملة للعمل في وحدته. وتعتبر مجموعة الإدارة العليا المشتركة هنا في الواقع كدعم لرؤساء المنشآت الفردية.

لقد شرح أحد كبار موظفي شركة «المنتجات المنزلية الأمريكية» الأمر بقوله: «نقوم في بعض الأحيان بتغيير رئيس أحد قطاعاتنا، إلا أننا لا نقوم بفرض نفوذنا عليه. فمن المتوقع أن يقوم هذا الرئيس باستشارتنا وسؤالنا عن رأينا، وأن يمدنا بالمعلومات دائماً. إلا أنه عندما يحتاج الأمر إلى إصدار قرار بخصوص عمله فإنه يتخذه بمفرده. وإذا كان لا يريد القيام بهذا ويطلب منا أن نقوم نحن باتخاذ القرار نيابة عنه، فلن يسعنا إلا أن نقوم بتغييره مهما كانت فعاليته في الأعمال التنفيذية اليومية. وإذا فإننا لن نتحلى من القيام بأعمال الإدارة العليا».

إن هذا يعنى أن الأفراد الذين يديرون الوحدات الفردية يجب عليهم أن يحافظوا على إيلاخ المعلومات أولاً بأول للإدارة العليا المشتركة فيما يختص بوحداتهم لأن الإدارة العليا هى فريقهم ، وهم يدينون لهذه الإدارة بالمعلومات والتعليم الذى يدين بها قائد الفريق لأعضاء فريقه بالتالى.

وأخيراً يجب أن يتم تنظيم المنشأة متوسطة الحجم المتعاونة على محورين، فهى منشأة متحدة ونظام، وعليه فهى تتطلب إدارة عليا قوية متحدة وبالأخص تخطيطاً متحداً. إلا أن وحداتها الفردية يجب أن تكون مستقلة ويعتمد بعضها على البعض.

ويجب على الإدارة العليا أن ترى الشركة وتديرها كوحدة واحدة. ومع ذلك فإن كل وحدة ستكون منشأة مستقلة بذاتها، وقادرة على الوقوف على قدميها، ولا يسمح لأى وحدة تعمل بمثل هذا النظام المتعاون أن تكون مجرد مركز للتكلفة، أو أن يكون إسهامها فى الوحدات الأخرى مبرراً لذلك بدلاً من أن تكون نتائجها هى المبرر. ويجب أن تكون كل منشأة رائدة فى ميدانها ولها أهدافها الواضحة، ومتفهمة لأنشطتها الجوهرية، وأن يتم تنظيمها؛ بحيث تتمكن من أداء هذه الأنشطة. إلا أن كل منشأة يجب أن تعتمد على الأخرى، وعلى رئيس كل وحدة بالتالى أن يعلم ما ينور فى الوحدات الأخرى وأن يهتم بها.

وعليه نجد أن هناك ثلاثة أنواع من فرق الإدارة العليا فى المنشأة المتوسطة الحجم المتعاونة، ويجب أن تتأكد هذه الفرق من أنها تعمل وفقاً للقواعد التى تحكم كلاً من الفرق الثلاث المختلفة. فهنا أولاً فريق الإدارة العليا للمجموعة كلها وهو يشبه فريق الإدارة العليا المطلوب للمنشأة المبنية على اللامركزية الفيدرالية. وبعد ذلك يجب أن يكون هناك فريق إدارة عليا لكل وحدة من الوحدات على حدة ، مثل الفريق الذى كان موجوداً فى كل قطاع من قطاعات شركة «المنتجات المنزلية الأمريكية» منذ عدة أحقاب.

ويكون رؤساء كل قطاع بالضرورة مع الإدارة العليا المشتركة فريقاً متميزاً للإدارة العليا، كما يجب أن يحققوا العلاقات بين المشاريع المختلفة، وأن يفكروا ملياً فى كيفية تأثير كل من هذه المشاريع فى المشاريع الأخرى، وكيفية إسهام بعضها فى البعض؛ أى إن هؤلاء الرؤساء يجب أن يعتبروا أنفسهم مسئولين عن وحداتهم، وكذا عن سلامة وأداء

الوحدات الأخرى كلها.

إن هذه الأنواع الثلاثة من المنشآت متوسطة الحجم معرضة لنفس المرض المسبب للانحلال: أى مرض الترهل والضعف. لذا فإنه من الواجب فى مثل هذه المنشآت العناية التامة بعدم فهم السمعة على أنها عضلات، وحجم المنشأة على أنه أداء.

إن المنشأة متوسطة الحجم حساسة بالذات للمشاريع الهامشية. ومثل هذه المنشأة تكون منشأة عالية الكفاءة فى مجالها. فهى تقوم بكل سهولة وبون جهد ظاهر بكل ما تجده المنشآت الأخرى أمراً يصعب القيام به، بل لا تستطيع القيام به على الإطلاق. ولهذا، تكون هذه المنشأة على درجة كبيرة من الثقة بالنفس. وهى فى ذات الوقت لا تقدم أى تشويق أو تأثيرات كبيرة للإحساس وذلك لكفاءتها بالتحديد. ويندر كذلك فيها الأزمات، فאלكل يعرفون المتوقع منهم من أعمال ويقومون بتنفيذه. لذا تتوافر فى هذه المنشآت الرغبة فى القيام بأعمال جديدة ومثيرة؛ أى اندفاع للمغامرة.

ويبدو عندئذ أنه من السهل معالجة الأمور التى من الممكن فيها تطبيق كفاءتنا ومعلوماتنا وخبرتنا، ويتعجب أفراد الإدارة فى المنشأة المتوسطة الحجم دائماً من عدم قدرة المنشآت الأخرى على العمل بطريقة أفضل. ويعتقدون أن هذه المنشآت إذا هى دخلت فى مجال المنتج هذا أو السوق الجديدة تلك فإنهم سيتمكنون من توليد القيادة فيها.

إلا أن هناك أموراً من الصعب التنبؤ فيها بالدرجة التى تمكن من انتقال المعرفة والخبرة من مجال لأخر.

إن سر نجاح المنشأة المتوسطة الحجم هو التركيز فى المجهود، فلقد رفضت شركة «سونى» Sony، باليابان الانفتاح بما يتجاوز وضعها البيئى الملائم، والاشتراك فى مشاريع أبعد منه. وكانت فى نفس الوقت لها سياسة واضحة، هى عدم القيام بأى شئ هامشى. فقد كان من الواضح أن كل خط إنتاج وكل سوق فيها كان عليه الوقوف بمفرده، ومواجهة مستويات أداء عالية خاصة به. إن سياسة التركيز هذه جعلت من «سونى» فى خلال خمسة عشر عاماً واحدة من أشهر وأفضل شركة متوسطة الحجم فى العالم. وبعد ذلك بعدة سنوات، فى بداية السبعينيات نمت «سونى» من شركة متوسطة الحجم؛ لتكون

شركة كبيرة بحق.

وفى المجالات التى تحتاج إلى الامتياز لتحقيق الأهداف، نجد أنه من الأنسب للمنشآت المتوسطة الحجم أن تتصرف وكأنها منشآت كبيرة الحجم. لأن هذه المجالات تحتاج إلى قوة وموارد، كما تتطلب الإصرار على حسن الأداء. إلا أنه فى جميع المجالات الأخرى كل ما يلزم هو القيام بأقل مجهود ممكن. والمنشأة متوسطة الحجم هى منشأة لها قيادة فى مجال ضيق نسبياً ، إلا أنه مجال واضح ومهم. إن سر نجاح هذه المنشأة هو الحفاظ على مركز القيادة هذا، وإذا تم تخفيض هذا المركز فسيكون معناه مراودة النفس على الفشل.

إن المنشأة المتوسطة الحجم قد تكون أيضاً أنسب المنشآت حجماً للقيام بالابتكار الناجح، ولكن يجب أن تعمل الجهودات الابتكارية على تقوية الوحدة الأساسية للمنشأة ولاتعمل على تخفيفها، وأن تعمل قوى المنشأة. وفى المنشآت متوسطة الحجم بالذات، أى هيئة المنشآت الصغيرة المستقلة، مثل شركة المنتجات المنزلية الأمريكية، يجب توجيه الابتكارات نحو تطوير منشآت صغيرة جديدة، ذات احتمال كبير فى النمو، على أن تكون لها نفس الصفات الأساسية؛ أى منشآت يمكن للمهارة والمعرفة الخاصة بالمنشأة المتوسطة الحجم، القيام بدورها الأكبر فيها. لأن المنشأة متوسطة الحجم تعتبر قوية، لأنها متميزة فى مجال محدد وواضح وفى سوق محددة وواضحة.

هذا ويجب أن يهدف الابتكار فى هذه المنشأة المتوسطة إلى استغلال حق الامتياز للشركة وقبولها فى قطاع من السوق، ومعلوماتها المتميزة فى مجال واحد.

كما أنها تتطلب فى العموم انتظاماً إدارياً ذاتياً كبيراً، وتتطلب الرغبة فى مساندة الجهود والمجالات التى بنى عليها نجاح المنشأة بكافة الموارد المتاحة. كما تتطلب الامتناع عن كل المجالات الأخرى. والمنشأة متوسطة الحجم التى تدار جيداً هى التى تعرف ما هو عملها ، وما يجب أن يكون عملها، وأن تركز مواردها بنظام وبطريقة هادقة - خاصة موارد رجالها الرئيسيين - على الحصول على مهامها الأساسية.

المنشأة الكبيرة للعمل الحر

إن المنشأة الصغيرة والمتوسطة الحجم تنتمي إلى فئة واحدة، وتكون فيها المجموعة التي يتوقف عليها نجاح المنشأة، صغيرة متماسكة، بحيث يمكن لأفرادها معرفة بعضهم البعض شخصياً، وأن يكونوا على اتصال شخصي مستمر مع بعضهم البعض. ويكون هدف الإدارة في هذه المنشآت هو جعل هذه العلاقات الشخصية المباشرة الحميمة فعالة لأقصى درجة في الاتجاه والنظام والشكل العام.

وتعرف المنشأة الكبيرة بأن مجموعة إدارتها العليا مهما كانت كبيرة، لا يمكنها معرفة كل فرد مهم فيها معرفة شخصية، ولا تعمل مع كل منهم مباشرة، ولا تشكل فريقاً منتظماً انتظاماً ذاتياً. لذا فإن المنشأة الكبيرة ستكون منشأة مجردة، لا تتأثر بالمشاعر الشخصية، وبمجرد وصول المنشأة إلى النقطة التي لا يمكن فيها للإدارة العليا التعرف على الأفراد الرئيسيين مباشرة وشخصياً، فإنها ستكون قد وصلت للمرحلة النهائية في الحجم، ويعد هذه النقطة يكون السبب في زيادة الاحتياجات والمتطلبات الإدارية، هو زيادة التعقيد وليس زيادة الحجم.

ويجب على المنشأة الكبيرة أن تقوم بتنظيم الهيكل الرسمي الموضوعي، فالعلاقات والمعلومات الخاصة بالأفراد وتعبئة المهندسين يجب أن تبني في هيكل مجرد وغير متأثر بالمشاعر الشخصية، ومبني على سياسات وأهداف، وعلى تعاريف مجردة للوظائف والإسهامات، وعلى الإجراءات الروتينية. وعليه فإن المنشأة الكبيرة تتطلب الوضوح التام.

والأفراد في المنشأة الكبيرة لا يعرفون بعضهم البعض، فهم لا يعرفون من تجاربهم اليومية، ما هو عمل الفرد الآخر وكيف يقوم بأدائه. ولم تعد لديهم وسيلة للوصول إلى النتائج النهائية، وعليه فإن يكون من الممكن أن يوجهوا عملهم وجهوداتهم إلى الإسهام والأداء، كما أنهم يحتاجون إلى معرفة أهداف المنشأة وأسبقياتها واستراتيجيتها، ومركزهم في الهيكل التنظيمي، وعلاقاتهم مع الآخرين، وإلا فإن المنشأة الكبيرة ستعطل لتكون بيروقراطية، حيث تكون مراعاة اللياقة أهم من النتائج، وتفهم الأعمال الإجرائية على أنها إنتاجية.

إن المنشأة الكبيرة من تعريفها، تحتاج إلى استخدام عدة هياكل تنظيمية. فهي من الكبر بحيث لا يمكن أن يتم تنظيمها على أساس المبدأ الوظيفي. وهي تحتاج - حيثما كان ذلك متاحاً - إلى استخدام نظام اللامركزية الفيدرالية، وإذا كان ذلك من غير المتاح كما في الصناعة ذات المراحل أو البنك التجارى مثلاً، فهي ستحتاج لتجربة طريقة شبه اللامركزية، كما أنها ستحتاج إلى فرق أيضاً. وفي المنشأة كبيرة الحجم يصبح العمل الوظيفي هو منزل الرجل وليس «مكاناً للعمل»، وهناك يمكن للمهني المتخصص أن يقوم بأكبر إسهام كعضو في الفرق المتعددة.

كما أن الأمر يتطلب تفكيراً سليماً بخصوص عمل المدير، ويتطلب تعريف هذا العمل بلغة الإسهام والوظيفة، وكذا بمركزه في قرار الاستراتيجية، ويتدفق المعلومات، وبلغة العلاقات. وفي المنشأة الكبيرة يكون تطوير المديرين والإدارة موضوعاً حاسماً.

هذا، وتحتاج المنشأة الكبيرة دون أى استثناء إلى عدد من فرق الإدارة العليا. ولذلك فهي تتطلب أن تكون الأنشطة الخاصة بالإدارة العليا معروفة بوضوح تام ومحددة تماماً ومخصصة بدقة. كما يجب أن تحوى أنشطتها الجوهرية عدداً من مجالات «الضمير».

كما تحتاج المنشأة الكبيرة إلى سكرتارية تنفيذية أو «مجموعة بحوث المنشأة» التي ناقشناها في الفصل الثالث، وذلك لكي تكون إدارتها العليا ذات فعالية. وإلا فإن فرق الإدارة العليا ستفقد تماسكها، أو تضيق كثيراً من وقتها في التنسيق وفي الصراعات الخاصة بحدود السلطات وفي إزالة سوء التفاهم. إن الإدارة العليا في المنشأة الكبيرة على درجة من التعقيد الوظيفي بحيث يتحتم أن يكون لديها جهاز خاص بها للمعلومات والإثارة والتفكير والاتصالات. والمنشأة الكبيرة تكون بالضرورة منشأة معقدة ومبنية بضخامة، كما أنها تكون منشأة رسمية غير متماسكة.

إن هذا ينطوى على أن المنشأة الكبيرة لا يجب أن تنشغل في مشروعات صغيرة، أو على الأقل لا يجب أن تنشغل في أى مشروع - إذا كان ناجحاً - يمكنه أن يتطور ليكون منشأة متوسطة الحجم، فالمنشآت الصغيرة لا يمكنها تحمل النفقات العامة غير المباشرة

الخاصة بالمنشأة الكبيرة، ولا بنائها الإدارى الرسمى، ولا أوصاف وظائفها وإدارتها، ولا هيئة موظفيها، ولا تخطيطها وميزانياتها الرسمية، لأن المنشأة الكبيرة لا يمكنها أن تعمل بدون هذه الأدوات. إن إدارة المنشأة الكبيرة ينقصها «الشعور» بالمنشأة الصغيرة، ومن غير المحتمل أن تفهمه. وإذا فهي تقوم باتخاذ قرارات خاطئة، إلا أن المنشأة الكبيرة تحتاج إلى البدء فى مشاريع صغيرة؛ لكي تتمكن من الابتكار، لأن الجديد عادة ما يبدأ صغيراً. لذا فإن المنشأة الكبيرة يجب أن تكون قادرة على إقامة وتحمل الفريق المبتكر (انظر الفصل الثالث عشر) كجزء من بنائها وجزء خارج بنائها، فى نفس الوقت. كما أن المنشأة الكبيرة تحتاج أيضاً إلى محاولات منتظمة لإدخال المرونة، وأيضاً إدخال «عدم الانتظام» فى تركيبها، وإلا فستتحول هذه المنشأة إلى قيود من القواعد والإجراءات.

وتحتاج الإدارة العليا بالذات إلى العمل وجهاً لوجه مع الأفراد فى المنظمة بالكامل؛ خاصة مع المهنيين المتخصصين المسهمين فى العمل. ويجب أن تنظم نفسها للجلوس مع الأفراد فى المنظمة كلها، لتستمع إليهم وتساعدهم فى تركيز نظريهم على أهداف وغرض العمل، بدلاً من التركيز على عملهم الوظيفى الفنى، والأهم من هذا، لكي تتعرف عليهم جيداً.

إلا أن العلاقات الشخصية التى تعطى المرونة للمنشأة الكبيرة وتقيم عادة التعاون بين أفرعها المختلفة، والتى بدونها تصبح المنشأة بيروقراطية جامدة، لا يمكن تركها للإدارة العليا فقط. علماً بأن هذه العلاقات لن تنشأ إلا إذا قامت هذه الإدارة بالعمل على نشأتها. إن خلق الحدود والعلاقات الشخصية فى داخل المنظمة هو أحد الواجبات الكبرى الخاصة بتطوير الإدارة فى المنشأة الكبيرة.

وأسلم طريقة لتنفيذ ذلك هو نشأة المديرين والمهنيين المتخصصين سواً وتعرفهم على بعضهم البعض فى عملهم. وعندما يصلوا إلى مراكز المسئولية، فإنهم سيكونوا قد تعرفوا على كثير من الأفراد فى جميع المجالات فى الشركة بحيث يمكنهم التوجه رأساً للرجل المنشود، إذا ما كان هناك عمل يجب إتمامه بسرعة ويكون خارجاً عن «القنوات الرسمية» للعمل. لهذا تكون الفرق أنسب بكثير فى المنشأة الكبيرة من التصميمات التنظيمية الخاصة بالمهام المحددة، مثل: الابتكار أو الدراسات الخاصة. وفى المنشأة

الكبيرة ، فإن الفريق الذى يتواجد فيه أفراد من مختلف المجالات ومختلف أنواع العمل للاشتراك فى مجهود عام يعملون فيه سوياً كزملاء، يكون بمثابة «تطويراً للإدارة» ، ويعتبر بناءً لطاقة الفرد.

المخاطر الخاصة بالتحول إلى الانعزال الداخلى

يجب أن تحذر المنشأة الكبيرة من الخطر فى أن تصبح معزولة ومتوالدة داخلياً. فغالب مديريها والمهنيين المتخصصين فيها، لا يكونون فى أثناء عملهم اليومي على اتصال مباشر بالعالم الخارجى ، فهم يعملون داخلياً. إن قانون الكتلة والطوف يوجد احتياجاً إلى أجهزة خاصة، ولكنه أيضاً يملئ بأن هذه الأجهزة الخاصة ستعزل أكثر وأكثر باطناً داخلياً معزولاً من قبل.

ولذا فإن أعضاء فرق الإدارة العليا فيها يصبحون مسئولين عن العمل كأجهزة استشعار خاصة بالخارج أى كميون وأذان للمنظمة، فإذا حجبوا أنفسهم عن السوق والعملاء واعتمدوا على التقارير والمعلومات الداخلية، فإنهم سريعاً ما سيفقدون قدرتهم على الاستشعار، أو توقع التغييرات فى السوق، أو تفهم وتقدير الأشياء غير المتوقعة. وكذلك إذا عزلوا أنفسهم عن المعرفة - إلا المعرفة الخاصة بالصناعة والشركة - فإنهم سريعاً ما سيفقدون قدرتهم على التبصر والفهم الاجتماعى والتكنولوجى. وإذا ما قصرُوا اتصالاتهم على أفراد فى داخل المنظمة، أو على أفراد من منشآت أخرى تقوم بنفس عملهم - كما يميل للقيام بهذا أغلب أفراد الإدارة العليا - فإنهم سيصبحون غير قادرين على فهم تصرف أفراد البشر العاديين، وسيقعون فى الخطأ القديم وذلك بقولهم «هناك طريقة سليمة وطريقة خاطئة ثم إن هناك طريقتنا نحن»، وهم فى حاجة إلى تنظيم أنفسهم بالنسبة لوقت العمل المنتج خارج منشاتهم وخارج صناعتهم.

ويجب إدخال الرؤية الخارجية الجديدة المختلفة على المنظمة نفسها؛ لأن المنشأة الكبيرة التى تعتمد تماماً على التطوير من الداخل ستولد رضاء داخلياً وجصوداً وتسكاً أعمى بالعادة والعرف. وتحتاج المنشأة الكبيرة إلى سياسة منتظمة لإدخال أفراد من الخارج لملء المراكز ذات المسئولية الكبيرة.

ومن المعروف أن لجوء المنشأة الكبيرة للخارج طلباً لأفراد الإدارة العليا، هو اعتراف منها بالإفلاس، كما أنه يعتبر مغامرة يائسة، وإن يكون من المتيقن أو حتى من المحتمل نجاح هذا الفرد القادم من الخارج. كما أنه إذا لم يكن هذا الفرد هو الرجل المناسب، فإنه سيكون من الصعب ومن الخطر - وعلى الأقل من المؤلم - التخلص منه. وفي نفس الوقت فإن القادم من خارج الشركة لاحتلال مركز صغير إن تكون لديه القوة والفرصة في أن يكون مسموعاً. وعندما يصل إلى مركز ذي نفوذ ومسؤولية، فسيكون قد أصبح فرداً أصلياً من داخل الشركة.

إن المراكز الخاصة بالإدارة الوسطى العالية هي المراكز التي يجب أن يتم فيها ضم الأفراد من الخارج بشكل منتظم ومناسب. وقد تصبح سياسة الشركة هي ملء جزء صغير من مثل هذه المراكز بأفراد لم يبرزوا أو ينشأوا في المنشأة، بل بنوا مستقبلهم الوظيفي في مؤسسات أخرى.

هذا، ويجب أن تملأ الوظائف الجديدة بالأفراد من داخل المنشأة إلا إذا كانت تتطلب مهارات خاصة أو خلفية فنية أو مهنية خاصة، مما يفرض البحث في الخارج عن هذه المؤهلات. إن العمل الجديد معروف بأنه أمر صعب، ومن المحتم أن يواجه مشكلات، ولذا يجب أن يتم التشجيع على ملئه بموظفين تم اختبار قدراتهم على الأداء، وهذا غير متاح إلا إذا اخترناهم من داخل المنشأة. كما أن العمل الجديد يتطلب قبول المنظمة للعاملين الجدد على أساس الثقة، لأن العمل الجديد يستغرق وقتاً طويلاً لكي يأتى بالنتائج. ونجد دائماً أن جميع الأعمال الجديدة تؤخذ بشئ من التشكك في أول الأمر في داخل المنظمة، ويكون هناك ميلاً لاعتبارها بدعة، وستكون مثاراً للجدل. ولهذا فإن الفرد المعين من الداخل في العمل الجديد، والذي تكون كفاءته وقدرته على الأداء قد تم قياسها، سيتم قبوله لأنه معروف، وتم اختباره.

ويجب جلب الموظف من الخارج إلى عمل يكون معروفاً، وتم القيام به من قبل، وأن يكون من المفهوم لديه أن من واجبه النظر بدقة إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل، وأن يقترح طرقاً جديدة مختلفة للقيام به، ويجب أن يفهم أن من واجبه طرح أسئلة، واقتراح تغييرات، وأن يكون عموماً تقيضاً للتنظيم. إن هذا دور غير مريح، ولا يجب أن تتحمله

المنظمة إلا إذا كان هذا الإجراء يتم على أساس منظم، وليس نتيجة «إحساس» في كل مرة.

هذا وتحتاج الإدارة العليا إلى معرفة حجم مجموعة إدارتها العليا بالضبط، كما تحتاج إلى اتباع استراتيجية خاصة، وأن تبني هيكلًا مناسباً لحجم المنشأة، لأن الحجم ليس شيئاً واضحاً بديهياً كما تعتقد أغلب الإدارات. بل على العكس، فإن كثيراً من المنشآت لا تعلم الحجم التي هي عليه، ولا تعلم ما هي الاستراتيجية المناسبة لحجم منشأتها أو الهيكل المناسب لها. وهناك عديد من المنشآت الصغيرة التي تحمل نفسها بهيئات مكلفة من الموظفين في مجالات ليس لها أثر كبير على الأداء والنتائج في المنشأة. وكما أن هناك عديداً من المنشآت المتوسطة الحجم التي تبذل جهودها وقواها في أنشطة هامشية ومنتجات وأسواق هامشية، فهناك أيضاً عديد من المنشآت الكبيرة التي تعاني إدارتها العليا من الوهم المسيطر عليهم بأنّها «أسرة صغيرة سعيدة»، كما أن هناك عديداً من المنشآت الكبيرة التي تكون الإدارة العليا فيها ضحية وأسيرة تفاهاتها، مثل قول: «إنى مازلت أعرف أسماء كل فرد بالمصنع»، أو «إن باب مكتبي مفتوح دائماً للجميع». والنتيجة لذلك هو تواجد عديد من المنشآت الكبيرة التي لا تدار بكفاءة، وعديد من المنشآت الكبيرة التي تعتقد بأن الهيكل الرسمي والقواعد المنظمة هي كل ما تتطلبه المنشأة، وتكون نتيجة إهمالها للعلاقات الإنسانية المباشرة، وإهمال تطوير الإدارة والمديرين، هو أنها تصبح منشأة بيروقراطية من القرون الوسطى، جامدة، ومشوهة بالبيروقراطية والبروتوكولات والمؤامرات.

إن الإدارة يجب أن تعلم حجم منشأتها، وعليها أيضاً أن تعرف ما إذا كانت منشأتها في الحجم السليم أو الحجم الخاطئ.

الوجود فى حجم خاطئ

✍ **الوجود فى حجم خاطئ - المرض الخطير الشائع - أسباب كثيرة .**
 دائما نفس الأعراض - ما يصلح وما لا يصلح . تغيير صفة المنشأة .
 شركة أمريكان موتورز وشركة فولكس فاجن - شركة دكتورولنز
 وسيلانيز - الاندماج والاكستاب لعلاج العجم الغضائى - البيع والتجرد
 أو الاتكماش المنتظم . هل من الممكن أن تكون الشركة على درجة من
 الكبر بحيث لا يمكن إدارتها ؟ . المؤسسة الخدمية التى لا يمكن إدارتها
 . المنشآت الخدمية الدولية - هيئات الموظفين الكبيرة التى لا يمكن
 إدارتها . النقطة الأمثل - الشركة التى تكون أكبر من بيتها . لماذا كان
 من الواجب أن تقسم شركة جنرال موتورز نفسها - الشركة التى
 تكون أكبر من جمهورها . الشركة التى تكون أكبر من اقتصادها .
 العجم الغضائى يتطلب تدخلا من الإدارة العليا .

إن الوجود بالحجم الخاطئ هو مرض مزمن مضاعف وشائع للغاية .

ومن الممكن الشفاء من مرض الحجم الخاطئ فى أغلب الحالات ، إلا أن العلاج ليس سهلاً وغير سار . وعادة ما ترفض إدارات الشركات المصابة بهذا المرض أخذ الدواء

المناسب، وتفضل أغلبها علاجاً مشعوزاً غالباً ما يثير المرض ويجعله مزمناً.

وهناك عدة أسباب لوجود المنشأة على حجم خاطئ.

إن أقل حجم يمكن للمنشأة أن تحيا به في بعض الصناعات، عادة ما يكون كبيراً. فمن المستحيل تقريباً أن تكون هناك شركة صغيرة للصلب أو أن يكون هناك جيش صغير. أو أن تكون هناك شركة بترول صغيرة أو شركة للصناعات الكيماوية صغيرة وناجحة. ففي مثل هذه الميادين لا يمكن للمنشأة صغيرة أو حتى متوسطة الحجم البقاء، إلا إذا كانت تحتل مكاناً تكنولوجياً لائقاً متميزاً ينقلها خارج المنافسة مع عمالقة الصناعات.

كما أنه في بعض الصناعات نجد أن المنشأة الكبيرة هي التي لا يمكنها البقاء، والمثال على ذلك هو دور نشر الكتب في الولايات المتحدة. فمن غير المحتمل أن تنجح دور النشر التي تنشر الكتب للقارئ العادي (سواء الخيالي منها أو غير الخيالي) إلا إذا كانت صغيرة أو متوسطة الحجم. لأن دور النشر التي تزيد عن الحجم المتوسط سرعان ما تتزايد مصروفاتها العامة، وتطلب إدارة كبيرة ومصاريف ترويج، وهيئة كبيرة من موظفي المبيعات لا يمكن أن تعتبر كلها أشياء هامشية. كما أنه لا توجد مثل هذه القيود على ناشري الكتب المدرسية والكتب الفنية أو كتب الموسوعات العلمية والمراجع.

وهناك صناعات خاصة يمكن فيها للمنشآت الكبيرة والصغيرة أن تنمو وتثري. إلا أن المنشآت المتوسطة الحجم، هي التي تكون على حجم خاطئ، وإحدى هذه الصناعات هي الخطوط الجوية المحلية بالولايات المتحدة، فالخطوط الجوية الكبيرة مثل «أمريكان إير لاينز» و«تي دبليو إيه» «TWA» يمكنها البقاء والنمو، وكذا يمكن بقاء ونمو بعض الخطوط الجوية الفرعية أو الخطوط قصيرة المدى مثل الخطوط (بي. إس. إيه) على الساحل الغربي لأمريكا التي تقوم بخدمات متعددة، في مقاطعة محلية ضيقة محددة، أما الخطوط المنتقلة بين المقاطعات مثل «ويسترن إير لاينز» أو «باسيفيك ويست كوست» فمن الواضح أنه لا يمكنها البقاء أو النمو. فهي من الصغر بحيث لا يكون لديها عوائد مثل الخطوط الجوية الكبيرة، كما أنها على درجة من الكبر بحيث يمكنها الحصول على اقتصاديات الخطوط المحلية الصغيرة.

إن الوجود بحجم سليم أو بحجم خاطئ قد يتغير من فترة إلى أخرى من الزمان. فمعذ نهاية الحرب العالمية الثانية تغير الحجم المطلوب لكي تعتبر المنشأة منشأة فعالة منافسة في عالم الاقتصاد، فمثلاً أصبح الحجم المتوسط هو الحجم الخاطئ. والحجم الذي كانت المنشأة العالمية الكبيرة عليه أو الحجم المناسب منذ ثلاثين عاماً، أصبح في السبعينيات حجماً خاطئاً. وبيئت الكثير من المنشآت التي كانت صغيرة أو متوسطة أنها قادرة على إنشاء مركز قيادى فى مجال متميز ملائم لها فى الاقتصاد العالمى. ومن الواضح أن الشركة العالمية الناجحة هي التي تكون إما كبيرة للغاية أو صغيرة نسبياً.

إلا أن الكثير من الشركات تكون ذات حجم خاطئ لأنها تفتشل في القيام بشئ ما. وأحسن مثال للحجم الخاطئ للشركة هي المنشأة المتوسطة الحجم التي تصل مبيعاتها بين 60 إلى 80 مليوناً من الدولارات، والتي يذهب ثلاثة أرباعها في منتجات وأسواق يكون للشركة فيها مركز قيادى، بينما يذهب الربع الأخير من المبيعات في منتجات هامشية أو أسواق هامشية، لا يجب أن تدخل فيها الشركة في نفس الوقت الذي تذهب فيه ثلاثة أرباع مجهودات وموارد الشركة إلى هذه المنتجات والأسواق الهامشية. ولأن للشركة منجزات مسبقة فسيكون لها مركز قوى في سوقها الرئيسية. إلا أن أى ربح تستخلصه الشركة من ذلك يتم إبتلاعه في الربع الهامشى، وكذا بالنسبة لموارد الشركة وخاصة الأفراد الرئيسيين، ونتيجة لهذا فإن المركز القيادى للشركة في سوقها وخط إنتاجها الرئيسى سيبدأ في التآكل التدريجى وأن يستمر طويلاً .

والنموذج المثالى على ذلك أيضاً، هو الشركة التي تضطر - في سبيل الحصول على طلبات شراء لمنتجاتها - إلى أن تتنازل «كتثييط للسوق» عن مجهودات ومنتجات تكون قيمتها أعلى بكثير مما يدفعه العميل.

ولقد كان قسم أثاث المدارس في شركة أمريكية معروفة في الخمسينيات والستينيات معروفاً في هذه الصناعة بأنه «قائد» من ناحية النوعية والجودة، فقد كان يملك 60 بالمائة من سوق أثاث المدارس، خاصة في المدارس الجديدة، وكانت منتجاته ذات أسعار تشجيعية تفوق أسعار المنتجات المنافسة له. إلا أن الشركة خسرت أموالها عاماً بعد عام. وكلما ازدادت مبيعاتها ومكانتها في السوق ازدادت خسارتها. فعندما فازت بعقد

توريد أثاث مدرسة جديدة تكلفت 2 مليون دولار، وكانت قيمة العقد الذي حصلت عليه يتراوح بين 60,000 و70,000 دولار، وقد اضطر رجال مبيعات الشركة إلى العمل مع مجلس إدارة المدرسة، ومع الشركة الهندسية ومهندسى الولاية القائمين على البناء ، من بدء ظهور خطط إنشاء المدرسة حتى الانتهاء من إتمام بناء المدرسة بعد ذلك بأربع أو خمس سنوات. إن العقد الخاص بتأثيث مدرسة جديدة، والذي يبلغ 70,000 دولار يأتى فى أحسن الأحوال بربح إجمالى يبلغ 15,000 دولار فقط. ولكى تحصل هذه الشركة على هذا الربح كان عليها إسداء استشارات مجانية تكلفت - مع الحرص فى تقييمها - أكثر من الربح الذى كانت ستحققه من عملية البيع النهائية للأثاث.

إن ما قد يبدو من الوهلة الأولى بأنه مشكلة صناعية أو مشكلة فى هيكل السوق، يجوز أن يكون خطأ أو فشلاً إدارياً فى فهم الحجم السليم لمنشأة ما. فـشركة «أمريكان موتورز» مثلاً كانت على «حجم خاطئ» فى السوق الأمريكية للسيارات، وهى شركة ذات إجمالى مبيعات سنوية تصل إلى 300,000 سيارة ركوب. إلا أنه فى نفس الوقت الذى وصلت فيه قيمة مبيعاتها إلى بليون دولار، وحجم مبيعاتها إلى 300,000 سيارة سنوياً، أعلن عن أنها شركة صغيرة تحتاج إلى دعم مالى خاص، بينما كانت شركة «فولكس فاغن» قادرة على البقاء والنمو، وأصبحت منافساً ناجحاً فى السوق الأمريكية للسيارات، على الرغم من أن حجم مبيعاتها كان أقل من مبيعات شركة «أمريكان موتورز» بكثير.

وقد تكون أسباب الوجود بالحجم الخاطئ غامضة غير واضحة، إلا أن تشخيص هذا الأمر سهلاً. فاعراضه واضحة، وهى دائماً نفس الأعراض. وهى أى منشأة موجودة على حجم خاطئ، نجد أن هناك مجالاً أو نشاطاً أو وظيفة أو مجهوداً واحداً خارجاً عن الشكل العام ومتضخماً. ويكون هذا المجال من التضخم مكان، ويتطلب جهداً كبيراً، ويفرض تكلفة عالية جداً على المنشأة، لدرجة تجعل الأداء والنتائج أمرين مستحيلين. فمهما أنتجت الشركة من إيرادات، فإن المجال المتضخم سيمتص أكثر من هذه الإيرادات، فهو أكثر ضخامة وثقلاً وتعقيداً من أى نتائج يمكن إنجازها. إلا أن المطلوب من المنشأة ذات الحجم الخاطئ، تغطية المطالب وتدعيم الحجم أو خط الإنتاج أو مركز الشركة فى السوق.

إن المشكل الرئيسي لدى شركة «أمريكان موتورز» كان نظام توزيعها الضعيف، فلم تكن لديها الكفاية من البائعين، ففجأ عدا المقاطعات التي تتحكم فيها الشركة مثل الشمال الشرقي وكاليفورنيا، كان عدد البائعين صغيراً جداً، ولم يقوموا بعمل جيد، سواء في المبيعات أو الخدمات. ومع ذلك نجد أن حمل التكلفة الخاص بنظام التوزيع، كان هو العائق في هذه الشركة وسبب عجزها، ونظراً لكونها المنافس المباشر للثلاث شركات الكبيرة: «جنرال موتورز» و«فورد» و«كريزلر»، ونظراً لاضطرارها لطرح نفس أنواع السيارات بأسعار منخفضة ومتوسطة، فإن شركة «أمريكان موتورز» من خلال هيكل نظام التوزيع للسيارات في الولايات المتحدة، اضطرت إلى الحفاظ على شبكة مبيعات وخدمات معتدة على طول وعرض الدولة، إن هذا الأمر يتطلب تكاليف لا يمكن أن تتحملها الشركة، إلا إذا كان حجم مبيعاتها ضعف الحجم الحالي. ولاحتفاظها بمركز تنافسي، كان عليها تغيير موديلات سياراتها بنفس السرعة التي تقوم بها الشركات الثلاث العالقة بتغيير موديلات سياراتها، كما كان عليها مد موزعيها بجميع قطع الغيار لجميع أنواع السيارات المطروحة في السوق، لكي تتمكن من إعطاء أقل قدر من الخدمة. ومع ذلك فإن الموزعين لم تكن لديهم القدرة على بناء محطات خدمة قوية في مناطق عديدة، ومن ثم فإن شركة «أمريكان موتورز» لم يكن لديها موزعين يمتلكون رأس المال الكافي أو القدرة الكافية للبيع لكي يتمكنوا من بناء مراكز قيادية في أحيائهم؛ أي إن هذه الشركة دخلت في حلقة مفرغة. فلكي تحصل على حجم مبيعات يكفي لبقائها، كان من الواجب عليها أن تتحمل تكاليف توزيع أكبر بكثير من الدخل، وكان عليها زيادة تكاليف التوزيع بطريقة غير متكافئة نسبياً لجرد ضمان بقائها في السوق. إلا أنها في نفس الوقت كانت لا تأتي بالدخل، الذي يجعل مثل هذه التكاليف الخاصة بالتوزيع، تكاليف محتملة اقتصادياً.

والمثال الآخر هو الخاص بالشركة التي وقعت في مشكل خطير، على الرغم من حيازتها لمركز قيادي في ميدانها ولحجم مبيعات كاف. إلا أن جميع مبيعاتها كانت تتركز في فترة زمنية قصيرة للغاية كل عام، وكانت هذه الفترة تمتد لعدة أسابيع أو على الأكثر لعدة شهور قليلة، ولكي تحصل على هذا الحجم من المبيعات كان عليها القيام بكثير من البحوث والتطوير، ثم القيام بخدمة فنية عالية مستديمة، وكان عليها الحفاظ على مستوى هذه الخدمة؛ بحيث يكفي لدعم قمة حجم المبيعات، وكان حتماً عليها ضرورة إعالة هذه

الخدمات والصرف عليها طوال العام، حتى يمكنها الحصول على ستة أسابيع من المبيعات. وكان لدى الشركة أسباب كثيرة للفخر بامتيازها الفني، إلا أنها لم تحتل ثقل التكاليف التي كانت مفروضة عليها. فلقد كان عدم التناسب بين الدخل الذي كانت تحصل عليه خلال ستة أسابيع، وتكلفة الحفاظ على الخدمات المتميزة طوال العام، كبيراً للغاية.

إن ما سبق من الأمثلة يوضح المشكلات الأساسية للمنشأة الموجودة بحجم خاطئ. إن مصروفات مثل هذه المنشآت تكون دائماً متناسبة مع حجم النشاط أو العمل الوظيفي المتضخم، فالمجهودات والتكاليف تتقرر، في أي هيكل سواء أكان اجتماعياً أم أحياناً، بناءً على أكبر جزء أو أكبر جهاز في المنشأة، إلا أن الدخل يتحدد بواسطة الأداء والنتائج الفعلية. لذا لا يمكن على الإطلاق إعالة منشأة موجودة على حجم خاطئ، فالعمل الوظيفي المتضخم - على الرغم من ضرورته أو هكذا يبدو دائماً - يشكل استنزافاً مستديماً للمنشأة، فهو يمتص مجهوداتها ويحرمها من الموارد. وهو كاسرطان، لا يشبع ودائماً يطلب المزيد. وهذا هو ما يجعل الوجود على حجم خاطئ، مرضاً مسبباً للانحلال. ويتطلب علاجه عمالاً جديرة لإعادة إنشاء المنشأة على الحجم السليم، أي منشأة يكون فيها الدخل الذي يمكن الحصول عليه، قادراً على إعالة الأنشطة المطلوبة.

ما يصلح وما لا يصلح

إن الاستجابة الطبيعية للإدارة في منشأة ذات حجم خاطئ، هو محاولة توصيل مبيعات المنشأة إلى الحجم المطلوب؛ لكي تتمكن من إعالة الوظيفة المتضخمة، وهو تخطيط «للمو» الذي يرجى منه إيجاد توازن.

ومرة أخرى تمدنا شركة «أمريكان موتورز» بالمثال على ذلك، فقد حاولت الشركة منذ الخمسينيات رفع حجم مبيعاتها عدة مرات. وفي ربيع 1972 أعلنت هذه الشركة مرة أخرى عن خطة لتجنيد موزعين أقوياء جدد لها بكل جرأة، وأن تدفع مبيعاتها لأعلى لكي تصل إلى 600,000 سيارة سنوياً وهو ما يوازي ضعف الحجم الساري حينذاك، كما قررت زيادة مصاريف التوزيع لكي تصل إلى حجم التوزيع المطلوب. إن مثل هذه الاستراتيجية يمكن تصورها على أنها صالحة، إلا أن منافعها تكون مضادة لها، فلكي

□ الوجود في حجم خاطئ

تحصل على حجم المبيعات الذي يمنح المنشأة حجماً يمكنها من البقاء، يجب أن تزداد المصاريف التي تحرم المنشأة من القدرة على البقاء، كما بين المثال الخاص بشركة «أمريكان موتورز» ذلك، وهو الأمر الذي لا تستطيع المنشأة تحمله بالذات. والاحتمال الأكبر عادة، هو التخلي عن مثل هذه الاستراتيجية بمجرد أن تبدأ في تحمل النتائج.

وقد لا يكون للشركة خيار سوى محاولة اتباع مثل هذه الاستراتيجية، إلا أنها تعتبر استراتيجية يأس، ويجب أن ينظر إليها كحلٍ مؤقت. وللأسف فإن أغلب الإدارات تعتبرها الاستراتيجية الوحيدة المتاحة، وأنه يجب أن يتم اتباعها، سواء أتت بنتائج أم لا.

وعلى أي حال، فإن هناك ثلاث استراتيجيات متاحة تناسب هذه المشكلة، وهي:

الأولى وهي أصعب هذه الاستراتيجيات إلا أنها أكثرها فائدة. وهي محاولة تغيير صفة المنشأة. فالمنشأة ذات الحجم الخاطئ هي منشأة لا تملك المكانة البيئية الصحيحة لكي تعيش فيها وتزدهر. إن أول استراتيجية يتم التفكير فيها هي تغيير صفة المنشأة لكي نعطياها امتيازاً وتفوقاً.

إن المقارنة بين «أمريكان موتورز» وشركة «فولكس فاجن» تبرز الفرق بين الكيان على حجم خاطئ كنتيجة لقصور في الامتياز والتفوق، وبين الكيان على الحجم الصحيح بواسطة اتخاذ مكانة بيئية متميزة، فبالنسبة لحجم المبيعات الخاص بشركة «أمريكان موتورز» بالسوق الأمريكية كان لهذه الشركة أفضلية كبرى في منتصف الستينيات. إلا أن هذه الشركة التي كانت تقدم نفس السيارات التي تطرحها الثلاث شركات العملاقة للمشتري الأمريكي أقحمت نفسها في منافسة تصادية مع منتجات شركة «جنرال موتورز» و«فورد» و«كرايزلر» وكان عليها تحمل نفس تكاليف التغيير السنوي للموديلات الخاصة بالعربات. وكانت «فولكس فاجن» في هذا الوقت تقدم طرازاً واحداً هو «البيتل» فقط و«الميني باس» أي الأتوبيس الصغير. ولم توجد منافسة بين هذين الطرازين وبين «ديترويت» يلد صناعة السيارات بأمريكا. ولم يهدف أي من هذين الطرازين إلى اختيار العملاء للسيارات الجديدة. فقد كانت السيارة «البيتل» تشتري بواسطة الناس المشتريين للعربات المستخدمة، ومن نوى القدرة المالية البسيطة. كما أنه لم تكن هناك عربة بالسوق

الأمريكية تنافس «البنى باص»، ولم تقدم شركة «فولكس فاجن» تغييراً سنوياً فى الموديل، بل أكدت أن الموديل، سيبقى على ما هو عليه سنة بعد أخرى - الأمر الذى مكن هذه الشركة من تقديم خدمة متمازة لعملائها الأمريكيين بواسطة أصغر كمية من قطع الغيار المخزونة، أى بأقل رأس مال للموزع.

إلا أن السؤال هو: كيف يمكننا تحويل أنفسنا من كوننا «أمريكان موتورز» لى نكون «فولكس فاجن»؟

وهناك درسان يمكن الاستفادة بهما، وهما فى مجال صناعى واحد، إلا أن كل منهما له استراتيجيات مختلفة. وهذان الدرسان متواجدان فى عملية تحويل شركات «الحرير الصناعى» إلى منشآت مختلفة، عندما قامت خيوط نسيج البتروكيماويات بترك هذه المنشآت تصل لحجم خاطئ بعد الحرب العالمية الثانية.

ولقد كان «الحرير الصناعى» حتى ذلك الوقت (مثل الريون) متمتعاً بتفوق وامتياز واضحين. وكانت الشركات الكيميائية الكبيرة تفتقر تماماً إلى المعرفة الفنية والعلمية اللازمة لدخول هذا الميدان. فالحرير الصناعية كانت مبنية على لب الخشب، الذى لم تكن الشركات الكيميائية تعرف أى شئ عنه على الإطلاق. كما لم يكن للشركات البترولية أى حافز على دخول ميدان لم يقم باستخدام أى منتج من منتجاتها قبل نهاية الأربعينيات. ولقد تغير هذا بشكل كبير بحلول الألياف البتروكيميائية. إذ أن الشركات الكيميائية توفرت فجأة لديها الخبرة الفنية، كما أنه كانت لديها الوسائل الخاصة ببدء مجهودات بحثية على نطاق واسع. وبالنسبة للشركات البترولية، أصبحت الألياف البتروكيميائية طريقة مناسبة جداً لتسويق منتجها، وهو البترول الخام فى السوق. كما كانت لديها السيولة المالية لدعم الاستثمارات الكبيرة. كما لم تستطع الشركات المصنعة للحرير الصناعى منافسة الشركات الكيميائية الأكبر منها بكثير فى البحوث على نطاق واسع، كما لم تستطع التنافس فى السيولة المالية الخاصة بشركات البترول الكبيرة. إلا أنه كان من الضرورى على شركات الحرير الصناعى أن تكون منتجة للألياف البتروكيميائية الجديدة، وإلا فإنها كانت ستهلك.

إن الشركتين الرائدتين في صناعة الحرير الصناعى بإنجلترا وأمريكا، وهما على التوالي شركة «كورتولنز» و«سيلانيز»، اللتين أعادت تأسيس أنفسهما لتكونا منشأتين لهما مكانتهما البيئية المتميزة، والتي حصلتا فيهما مرة أخرى على مركزين قياديين واستعادتا الحجم السليم لهما، قد اتبعتا استراتيجيتين مختلفتين.

لقد قامت شركة «كورتولنز» بالتكامل عن طريق اكتساب عملاء كبار للألياف النسيجية، أى منتجى النسيج، وبهذا ضمنت لنفسها سوقاً خاصة لأليافها البتروكيميائية الخاصة، كما ضمنت القدرة على استخدام ألياف منتجين آخرين، وأن تخرج منهما بأرباح.

أما شركة «سيلانيز» المساهمة فقد بقيت كمنتجة أساساً للألياف المنسوجات، بدلاً من أن تكون منتجة للأقمشة المنسوجة (على الرغم من أنها قامت أيضاً باكتساب النساجين)، إلا أنها قامت بإيجاد استراتيجية تمكّنها أن تصبح القناة المفضلة التى تقوم الشركات الأخرى - خاصة غير الأمريكية - من خلالها بجلب الألياف البتروكيميائية الصناعية إلى السوق الأمريكية. وبمعنى آخر فقد قامت شركة «سيلانيز» ببناء استراتيجية جديتها على قوتها التسويقية والتي قدمت حينذاك لشركات عملاقة - غير أمريكية - مثل «إمبيريال كيميكال» البريطانية، وسيلة انتقال الحصول على مركز فى السوق وقيادة فى الولايات المتحدة لنتائج بحوثها، والتي لولاها لكان الحصول عليها مكلفاً للغاية.

لقد قامت كلتا الشركتين باستغلال معرفتهما للسوق بطريقة تتناسب مع اقتصادها. وقد كان من الممكن ألا تنتج استراتيجية شركة «كورتولنز» فى الولايات المتحدة، حيث كانت صناعة النسيج عملية كبيرة ومتنوعة لا تمكن أى مورد خارجى من اكتساب أى مركز مهيمن. كما أن استراتيجية شركة «سيلانيز» فى بريطانيا كان من الممكن ألا تنتج، لأن المنتجين الكبار للألياف البتروكيميائية - خاصة الأمريكيين منهم - يفضلون تسويق منتجاتهم فى أنحاء العالم كله، ولم يكن من الممكن لهم تقبل الاستراتيجية التى أوجدتها شركة «سيلانيز» واستغلّتها بنجاح.

إن هذين المثلين يبينان صعوبة الاستراتيجية الخاصة بتغيير الصفات الاقتصادية

لنشأة ما، للتغلب على مشكلة الحجم الخاطئ. فهذه العملية محفوفة بالمخاطر والمخاطر لاتمكن في فشل الجهود، لأن هناك مخاطر أكبر من ذلك، وهى القيام بمجهود ناجح، ثم اكتشاف أن هذا المجهود لم يغير شيئاً فى الحقيقة. فمن الصعب حقاً التكهن المسبق بأى الاستراتيجيات ستولد منشأة لها صفات اقتصادية مختلفة. إن الاستراتيجيات - مهما كانت ناجحة - ستصلح للأجل القريب فقط ، ويجوز أن تجعل الأشياء أكثر سوءاً فى الأجل البعيد.

وتعطينا شركة «أمريكان موتورز» مثلاً واضحاً على ذلك. فلقد كانت أول محاولة لها لعلاج مشكلة حجمها هى تصميم السيارة الصغيرة فى أوائل الخمسينيات. وكانت هذه السيارة عبارة عن نسخة مصغرة لما كان يسمى حينذاك سيارة «ديترويت النمطية»، وكانت أرخص فى سعرها، ولكنها كانت مناسبة للعمل فى زحام المواصلات، وعند محاولة إيجاد مكان انتظار لها فى المدن المزدحمة. وكانت سيارة متكاملة الخدمة، وتعطى المائلة الأمريكية فسخة المكان الذى تعودت عليه. لذا فقد نجحت نجاحاً فورياً وأتت بنتائج ضخمة لشركة «أمريكان موتورز» لعدة سنوات. إلا أن هذا الانتصار كان باهظ الثمن وجعل مركز الشركة فى نهاية الأمر فى وضع أسوأ مما كانت عليه من قبل. إذ أن هذا النوع الصغير من العربات، لم يكن يصعب على الشركات العملاقة الثلاث تنفيذه بسهولة. فقد كان يناسب نظام موزعيهم، وخبرتهم فى الهندسة والتصميم، ووسائل إنتاجهم بدرجة أكبر بكثير مما يناسب شركة «أمريكان موتورز». وهكذا نجد أن «أمريكان موتورز» لم تحقق شيئاً سوى إيجاد سوق للشركات الثلاث العملاقة، تلك السوق التى وجدت فيها هذه الشركة نفسها على حجم خاطئ.

وباستعراض الماضى نجد أنه من السهل معرفة أن السيارة الصغيرة الحجم كانت استراتيجية خاطئة اتخذتها شركة «أمريكان موتورز» إلا أنه من السهل أيضاً معرفة السبب. ففى الخمسينيات كانت العربة الصغيرة تبدو كأنها هى الحل بالنسبة لهذه الشركة، وأنها هى الوسيلة لتحويل منشأتها إلى الحجم السليم.

إن الشركة التى تدرس تحويل منشأتها لعلاج مشكلة حجمها، يجب ألا تكتفى بسؤال نفسها «ما هى احتمالات النجاح؟» بل عليها سؤال نفسها أيضاً «هل النجاح هو

الجواب؟» أو «هل من المحتمل أنه سيضعنا في مركز أسوأ من مركزنا الحالي في نهاية الأمر؟»، وبمعنى آخر: «هل سيعطينا النجاح امتيازاً وتقوفاً مستديماً؟»

الاندماج والاكْتساب لعلاج الحجم الخاطئ

إن الاستراتيجية الثانية التي لا تحوطها مخاطر كثيرة، هي محاولة علاج مشكلة الحجم بواسطة الاندماج أو الاكْتساب. وفي الحقيقة فإن الكيان الخاطئ هو من الحالات القليلة التي يجب التفكير فيها في الاندماج أو الاكْتساب. إذ لا يمكن علاج المشكلة بالنمو من الداخل فهي تتطلب قفزة كمية، وهذه القفزة هي الشيء الذي يمكن أن يوفره الاندماج أو الاكْتساب. ويجب ألا يكون الاندماج أو الاكْتساب - بئى حال - حجماً في حد ذاته؛ لأن تكديس حجم إضافي على الأساس الخاطئ ما هو إلا طلب المتاعب.

والهدف هو أن نبحث عن الجزء المفقود الذي إذا وضعناه مع الموجود لدينا سنبنتج عنه وحدة مكتملة حقيقية. والهدف هو أن نجد منشأة تعاني أيضاً من كيانها على حجم خاطئ، ولكن لأسباب عكسية. فإذا ما كانت شركة ترغب في الحصول على نظام توزيع أو مجهود بحثي أكبر من المعتاد، فإنه يجب أن تبحث عن منشأة يكون لديها خط إنتاج أكبر بكثير من نظام توزيعه، وتقوم في نفس الوقت بجعل خطي إنتاج المنشأتين متلائمين بدقة، أي بجعلهما قادرتين على استخدام نفس نظام التوزيع أو نفس القدرة على البحث.

لذا تحتاج استراتيجية الاندماج أو الاكْتساب تفهماً للسبب من وراء كيان المنشأة على حجم خاطئ. وإذا ما تم فهم هذا بوضوح، وإذا أمكن ترتيب التناسب والانسجام، فإنه من المحتمل أن يكون العلاج سريعاً وكاملاً.

البيع والتجرد أو الانكماش المنتظم

والاستراتيجية الأخيرة للمنشأة الكائنة على حجم خاطئ هي البيع أو التجرد أو الانكماش المنتظم. وهي استراتيجية تعتبرها الإدارات عموماً مكروهة ونادراً ما يدخلونها في الحساب، إلا أنها على الرغم من كل ذلك أكثر الاستراتيجيات احتمالاً في النجاح. ويجب استخدامها حيثما تكون مناسبة.

ويجب اتباعها إذا ما كان الحجم الخاطئ ناتجاً عن التوسع في العمل من المركز القيادي القوى المؤمن، إلى المجالات الهامشية المتعددة. إن المنشأة متوسطة الحجم التي

تقوم بإضعاف قوتها عن طريق إنشاء عدة «رؤوس شواطي» دون تأمين لأى منها، يجب عليها سحب قواتها وأن تخفض من مجهوداتها. ويجب أن تعترف بأنها أخطأت، إن هذا لا يجب أن يتخذ كاستراتيجية لمنشأة صغيرة أو متوسطة الحجم، فهي استراتيجية مهمة للمنشأة الكبيرة التى تجد نفسها - لأى سبب كان - فى مجال تكون فيه على حجم خاطئ.

فى بداية السبعينيات، قامت شركة «جنرال إلكتريك» ببيع منشآتها الخاصة بالكمبيوتر إلى شركة «هنى ويل»، فقد كانت هذه المنشأة على حجم خاطئ، بل كانت من الكبر بحيث يجب عليها المنافسة وجهاً لوجه فى أسواق الكمبيوتر الكبرى، ومع ذلك فقد كانت على درجة من الصغر لا تمكثها من منافسة شركة «آى بى إم». وعندما اتحدت مع «هنى ويل» - التى كانت حينذاك قد أسست نفسها كمصنعة ناجحة للكمبيوتر الصغير والمتوسط الحجم - كان لدى الشركة الجديدة عمل يكفى للصرف على المجهودات البحثية المكثفة، ومجهود المبيعات الهائل الخاص بالعمل فى مجال الكمبيوتر، واستثمار رأس المال. وإذا لم تقم «جنرال إلكتريك» حينذاك بالتحرك عندما كان على من يرغب فى بيع منشأة كمبيوتر الانتظار سنة أو سنتين، فقد كان من الممكن أن تضطر هذه الشركة إلى إغلاق منشآتها الخاصة بالكمبيوتر، مع تحمل خسارة فادحة كما حدث ذلك مع شركة «آر سى إيه» المنافسة لها.

لقد اختتم «جى بى إس هالدين» J.B.S. Haldane، مقاله عن «الكيان على الحجم السليم» On Being the Right Size، بقوله إن كلمة «صغير» أو «كبير» هى اصطلاحات لا معنى لها للكائنات الحية، فالمهم هو الحجم الصحيح، سواء أكان هذا الحجم صغيراً كالنملة القارضة أو كبيراً كالفيل، فكلاهما نوعان ناجحان للغاية. إن نفس الشئ يمكن أن يقال عن المنشأة، فالحجم على إطلاقه لا يعتبر مؤشراً للنجاح والإنجاز أو الكفاءة، ولكن الكيان على الحجم السليم هو المؤشر لهذا كله.

هل يمكن أن تكون الشركة على درجة من الكبر بحيث لا يمكن إدارتها ؟

إن السؤال عما إذا كانت شركة ما على درجة من الكبر بحيث لا يمكن إدارتها هو سؤال قديم، وهناك شك بسيط فى أن تصبح شركة ما على درجة كبيرة من التعقيد، ففى الحقيقة نجد أن بعض الشركات العالمية العملاقة فى هذه الأيام تقع على حدود إمكانية

الإدارة تماماً، إلا أن مجرد الحجم الكبير في حد ذاته لم يبلغ بعد أبعاداً غير قابلة للإدارة، فقدرتنا على بناء وتنظيم العمل الإداري لا تزال متمشية مع كبر المنشأة.

إن هذا لا يعنى على أى حال، أنه لا يوجد حد يصبح الحجم بعده غير قابل للإدارة، بل إنه يعنى فقط، أن المنشأة سواء أكانت صناعية أم خدمية، لم تصل إلى هذا الحد بعد. إلا أنه من الواضح أن هناك بعض المؤسسات الأخرى قد وصلت بالفعل إلى هذا الحد.

المؤسسة الخدمية التي لا يمكن إدارتها

إن المثال على هذا هو المؤسسات الدفاعية الخاصة بالقوى العظمى في هذه الأيام مثل الولايات المتحدة. فقد كان من الصحيح حتى نهاية الأربعينيات أن نوحّد القوات المسلحة الأمريكية، أو على الأقل نضعها تحت قيادة موحدة. إذ لم يكن هناك بديلاً لذلك. إلا أن هذا الحجم المتوحش الناتج كان من الكبر بحيث أصبح يتهدى أى سيطرة عليه. والحقيقة هي أن ما قاله وزير الدفاع «جيمس فورستال» James Forrestal، من القوات المسلحة المتحدة للولايات المتحدة في نهاية الأربعينيات وفي شكل تلميح فقط، قد ثبت صحتّه، إذ قال: «إن المهمة الخاصة بالقوات المسلحة للولايات المتحدة في السلم هي تدمير وزارة الدفاع».

ونحن نعلم أن أى مستشفى تصبح غير قابلة للإدارة أكثر وأكثر عندما يزيد عدد أسرّتها عن 1,000 سرير. كما أن المستشفيات الكبيرة جداً مثل مستشفيات مدينة نيويورك العملاقة وهي «بل فيو» و«كنجز كونتى» ذات 3,000 إلى 4,000 سرير في كل منها، ذات حجم كبير جداً يمنع فعالية إدارتها، ويحرّمها من الرعاية الصحية السليمة للمرضى.

كما أن هناك منشآت عمل حر ذات حجم كبير جداً، أو على الأقل على درجة من كبر الحجم يجعلها تصطدم بالحد الفاصل لإمكانية إدارتها. ونجد هذه المنشآت وسط منشآت الأعمال الخدمية، مثل المنشآت الاستشارية والمراجعة الحسابية ومنشآت الدعاية والإعلان.

إن الشركة العالمية لمراجعة الحسابات ذات 5,000 أو 6,000 مهنى متخصص المنتشرين عبر 120 مكتباً فى ثلاثين أو أربعين دولة، لا يمكن إدارتها. وطالما حاول كثيرين من أفراد الرئاسة بذل كثير من وقتهم محاولين تنسيق وإدارة وجمع شمل هذه المجموعة المختلطة من المهنيين المتخصصين، والفروض أن كلاً منهم يقوم بعمله بطريقته الخاصة وبمستويات مهنية تتطلب براعة وعناية فائقة. إن نفس الشئ يعتبر سارياً على الشركات الكبيرة الخاصة بالاستشارات الإدارية، أو وكالات الدعاية والإعلان ذات الثلاثين أو الأربعين مكتباً فى دول مختلفة، والتي تخدم عملاء محليين ومتعددي الجنسيات.

تعتمد المنشآت الخدمية على قدرة أفراد رئاستها على إعطاء القدوة، وعلى معرفتهم بما يور من أحداث. إلا أنه لا يمكننا إعطاء القدوة لعدد 6,000 مهنى متخصص منتشرين فى هديد من الدول، كما أننا لا يمكننا الحصول على معرفة مباشرة من 400 إلى 500 مهمة استشارية أو «فرق ذات مهام خاصة»، والتي من واجب كل منها القيام بعملها دون إشراف، وبمستويات مهنية فائقة النوعية.

لذا يجب أخذ موضوع الحد النهائى بجديّة تامة فى شركات الأعمال الخدمية. وقبل الوصول إلى هذا الحد بكثير، يجب نصح شركات الأعمال الخدمية بالقيام بتقسيم نفسها إلى عدد من الشركات المستقلة المتنافسة. كما أنه من المحتمل أن كلاً من هذه الشركات ستقوم بعمل أفضل من الشركة الأم ذات الحمل الزائد.

كما أن هيئة الموظفين فى المنشأة أو فى المؤسسة الخدمية العامة قد تصبح أيضاً كبيرة الحجم، بحيث لا يمكن إدارتها أو قيامها بتنفيذ عملها. فهى تعتمد، كالشركات الخدمية، على كفاءة ومعرفة واهتمام عدد محدود من المهنيين المتخصصين الممتازين. إن هيئة الموظفين التى يزداد حجمها، عليها أن تخفف من هذه الصفة الشخصية، وإلا فإنها ستتشغل بإدارة نفسها وستهتم بذاتها وباهتماماتها الداخلية إلى الدرجة التى ستوقف فيها عن القيام بأى خدمات خارجية.

والمثال على ذلك هى هيئات الموظفين المعاوين الكبيرة التى أنشأتها بعض الشركات العملاقة للإمداد بالخبراء والقيادات فى مجالات خاصة - فى الصناعة مثلاً - عبر مجلس

الإدارة لعدد كبير من الشركات الفرعية التابعة لها، والتي كان كل منها يقوم بعمل مختلف ويورد لسوق مختلفة. وقد كانت لإحدى هذه الشركات العملاقة حوالي 300 منشأة مختلفة تتراوح بين الصغيرة جداً في الحجم والكبيرة جداً، منها منشآت تنتج سلعاً ضرورية (مثل الخبز) ومنشآت عالية التكنولوجيا، ومنشآت مهتمة بعمليات خدمية مثل الشحن أو الفنادق. وكان ثمة 900 عضو في هيئة الموظفين المعاونين في التصنيع للشركة، لم يكن أغلبهم على مستوى عال قادر على توجيه وإدارة نفسه. وكان ثلثهم لا يقوم بأى «معاونة» سوى إدارة شؤون هيئة الموظفين نفسها، وكانت هيئة الموظفين المعاونين من الكبر بحيث لا يمكن إدارتها، فقد كانت هناك اضطرابات لا نهائية واحتكاكات دائمة بين الموظفين واجتماعات لا تتوقف؛ لمناقشة ما يجب القيام به من أعمال ومتى وأين وكيف يمكن القيام بها، أما العمل نفسه فكان يستغرق وقتاً قصيراً جداً. ومع ذلك فقد كان عدد الموظفين من الصفر بحيث لم يتمكن من خدمة عميل بفعالية. وفي مثل هذا النوع من العمل، علينا أولاً أن نعرف بعضاً من العمليات الصناعية المحددة التي يستخدمها العميل، كما لا يوجد من يستطيع إجادة 300 عملية. كما أننا لكي نخدم عميلاً ما خدمة ذات أثر، علينا إعطاء مشكلاته بضعة أيام في العام. لقد كان هناك 300 عميل، وكانت الصناعة كما تقهملها الشركة تتكون من حوالي عشرين نظاماً فرعياً، بدءاً من عمليات التجميع إلى جنولة الإنتاج. ولكي نعطي خمسة أيام في السنة لعمل من أعمال العميل، سنحتاج عندئذ إلى هيئة من الموظفين يصل عددها إلى ثلاثة أضعاف العدد الموجود، بالإضافة إلى أعباء إضافية مماثلة. ولن يمكن لهيئة الموظفين المعاونين - والحال كما هو عليه عندئذ - سوى كتابة المذكرات، والقيام بعروض رسمية، وكتابة بحوث نظرية عن مبادئ جنولة الإنتاج، وهى أعمال عبارة عن نسخ صورة طبق الأصل من مجموع ما كتب في الإدارة وبتكلفة جزئية بسيطة.

وبكلمات أخرى نقول إن المؤسسات قد تكون كبيرة الحجم للغاية، إلا أنه فيما يختص بالمنشآت المملوكة للأفراد، لا يوجد هناك مثال يشير إلى شركة تجاوزت حد النمو الذي يمكن فيه إدارتها، كما حدث في وزارة الدفاع للولايات المتحدة، والمستشفيات العملاقة، والشركات العالمة لمراجعة الحسابات، وهيئة الموظفين المعاونين في الشركات العملاقة، والتي نمت كلها عن الحجم الذي يمكن إدارته. وحتى في حالات المنشآت الكبيرة جداً، والتي يمكن تطبيق اللامركزية الفيدرالية في إدارتها (انظر الفصل الثامن عشر -

الجزء الثاني) نجد من الواضح أنها مازالت داخل حدود إمكانية الإدارة.

النقطة الأمثل

هناك نقطة مفضلة - ويجوز أن يكون قد تم الوصول إليها بواسطة بعض الشركات العملاقة - لا يستمر بعدها زيادة الحجم في تحسين القدرة على الأداء، بل يبدأ في إعاقته. بمعنى أن الحجم الأفضل قد يقع تحت مستوى أكبر حجم. ويجب نصيح المنشأة التي وصلت إلى هذه الحالة بالتفكير في تقسيم نفسها.

إن أول مثال على ذلك، والذي ظل لمدة ثلاثة أرباع قرن، هو شركة الصلب للولايات المتحدة، عملاقة صناعة الصلب الأمريكي. لقد قامت هذه الشركة وبكل إصرار على القيام بأعمال أسوأ من أعمال الشركات الأصغر المنافسة لها. فمن منطلق الأداء نجد أن الحجم الأفضل في صناعة الصلب الأمريكي - سواء تم تحديده على أساس الربحية أو على أساس القيادة في الابتكار - هو الحجم الذي كانت عليه شركات مثل «أرمكو ريببليك» أو «إنلاند ستيل»، بينما كانت المنشآت الكبيرة جداً لم يزد حجمها عن ثلث حجم شركة «بيج ستيل» للصلب.

هذا ويجب على الشركات الكبيرة جداً أن تختبر نفسها بحثاً عن النقطة التي لا تنتج زيادة الحجم بعدها اقتصاديات لها وزن، بل ستنتج اقتصاديات سيئة. وهناك سؤال مطروح، وهو: أين تقع النقطة التي تبدأ فيها الإيرادات في التضائل. إن هذه هي النقطة التي تكون فيها الإدارة مدينة لموظفيها ولحملة أسهمها ومجتمعها بالألا تستمر في النمو، بل يجب عندها أن تفكر ملياً في كيفية إقامة منشآت جديدة تكون لديها القدرة على النمو، والإفادة مرة أخرى من الاقتصاديات ذات الثقل.

ولقد قامت مؤسسة الخدمة العامة بهذا الإجراء بنجاح. إذ قررت جامعة «تورنتو» في كندا حوالي عام 1960 أنها لن تزيد في النمو لأكثر من 15,000 طالب، إلا أنها في نفس الوقت أحست بالحاجة إلى نماء الجامعة في مقاطعة «أونتاريو»، ولهذا شرعت في برنامج منظم لإنشاء جامعات جديدة تقوم هي بإمدادها بالموظفين وهيئة الأساتذة خلال السنوات الأولى، مع دعمها وإرشادها لفترة قصيرة، ثم تركها لشأنها بعد قيامها بتخريج

أول دفعة لها من الطلاب. ولقد قامت هذه المؤسسات الجديدة مثل جامعة «يورك» وهي في «تورنتو» أيضاً بتبيان نشاط وقوة غير عادية، فقد تطورت بسرعة كبيرة لتكون مؤسسات لها شخصياتها المتميزة، ولها فلسفاتها التعليمية الخاصة، وبالتالي أتاحت الجامعات في «أونتاريو» للطلاب الاختيار بين مختلف طرق التعليم العالي.

إن مثل هذه الاستراتيجيات نادرة الوجود بين المنشآت، وكان أقرب هذه الاستراتيجيات هي تلك التي اتبعتها شركة «جونسون وجونسون» في «نيو برونزويك» «بنيو جيرسي». إن هذه الشركة المصنعة المواد الصحية والطبية كانت تتبع سياسة لبدء «شركة جديدة»، وذلك بمجرد وصول أى منتج أو سوق لها إلى حجم مناسب. ولقد استطاعت بواسطة هذه الطريقة إبقاء منشأتها صغيرة إلى حد ما وقابلة للإدارة تماماً. كما أن «جونسون وجونسون» نفسها قد تمكنت من النمو لتكون شركة عالمية كبيرة، وواحدة من أغنى الشركات وأكثرها إنتاجاً.

الشركة التي تكون أكبر من بيئتها

إن المشكل الأكبر الخاص بزيادة الحجم في المنشآت لا يقع في داخل هذه المنشآت، فهو ليس مشكل القدرة الإدارية، بل هو وجود الشركة على حجم زائد بالنسبة لبيئتها المحيطة.

إن شركة تعتبر كبيرة جداً، حينما لا تتمكن من اتخاذ قرارات خاصة بالعمل والإدارة لصالح الشركة وإصالح حملة أسهمها وموظفيها، بسبب حجمها الذي يعيق حرية تحركها وعملها. وهي تعتبر كبيرة عندما تضطر إلى القيام بأعمال خاطئة نتيجة اهتمامها بمجتمعها أو تخوفها من رد فعل هذا المجتمع، تلك الأعمال التي تعلم الإدارة تماماً أنها ستفسد المنشأة.

والمثال على ذلك هو شركة «جنرال موتورز»، فمن الواضح أنها كانت تدار بتقوى تام. إلا أنه منذ منتصف العشرينيات، أي منذ أصبحت رائدة صناعة السيارات الأمريكية وحصلت على 50 في المائة من السوق الأمريكية كلها أو أكثر، عرفت إدارة هذه الشركة أنها لن تستطيع الحصول على جزء أكبر من السوق دون الدخول في مشكلات عدم ثقة. ولقد كان هذا هو السبب في أن «جنرال موتورز» - على الرغم من علمها بالقام بخطورة

الأمر الذي اتبعته - قررت عدم المنافسة مع السيارات الصغيرة الأجنبية المستوردة عند ظهورها في الخمسينيات والستينيات، إذ لم يكن هناك داع لقيام «جنرال موتورز» بزيادة حصتها من السوق. وفي الحقيقة فقد كان هناك عديد من الأسباب التي تجعلها تحافظ على نصيبها من السوق كما هو عليه، أي تحت نسبة 60 في المائة. وكنتيجة لهذا فقد قامت الشركة بترك «القطاعات السفلى» للسوق للواردات الأجنبية، وركزت اهتمامها على القطاعات الوسطى وأعلى، والتي كانت بالطبع هي القطاعات الأكثر ربحية في السوق. إلا أن هذا كان أيضاً يعني عدم وجود قيادة تضمن بقاء السيارات الأمريكية في وضع تنافسي حقيقي في سوقها المحلية. وفي أوائل السبعينيات وعندما أصبحت الواردات تمثل تحدياً «لديترويت» - بلد صناعة السيارات بأمريكا - وتمثل تهديداً لميزان المدفوعات الأمريكي وبالتالي للمركز الأمريكي في الاقتصاد العالمي، كان التخلي الذي تم في السوق للواردات كبيراً، فقد تم التنازل في السوق للألمان بالسيارة «فولكس فاجن» ثم لليابانيين؛ الأمر الذي جعل الهجوم المضاد عملاً رائعاً.

ولم يكن ما حدث هو إدراك متأخر للأحداث، ففي الأربعينيات رأى كثير من الناس - حتى في داخل «جنرال موتورز» - أن هذه الشركة بما لديها من 50 في المائة من السوق، قد أصبحت كبيرة جداً، وأن هذا لم يكن في صالحها. وقام بعض المديرين الشبان في شركة «جنرال موتورز» بمناقشة جدية بخصوص تحويل شركة شيفروليه وإقامتها كشركة منفصلة. وكانت شركة «شيفروليه» في حد ذاتها شركة كبيرة جداً، لها 25 في المائة من السوق الأمريكية، أي أكبر من شركتي «فورد» و«كريزلر».

إلا أن الإدارة العليا لشركة «جنرال موتورز» أعلنت أن فصل شركة «شيفروليه» عنها يعتبر خيانة صارخة. ففي الشركات الكبيرة جداً، عادة ما تقف الكبرياء والعجرفة في طريق رؤية إدارية سليمة.

إن هناك عدد لا بأس به من الشركات الأصغر بكثير من «جنرال موتورز»، والتي تعتبر مع ذلك كبيرة جداً بالنسبة لمجتمعها. وهناك عديد من إدارات الشركات التي لا تستطيع القيام بالأعمال السليمة لصالح منشأتها؛ لأنها محددة بأحجامها بالنسبة لمجتمعاتها.

إن المثال المناسب لتلك الحالة هي الشركة التي قد تكون صغيرة نسبياً، إلا أنها

تكون مهيمنة على استخدام الموظفين في منطقة ما ، فالشركة التي تكون الدعامة الكبرى لمجتمعها تعتبر تلقائياً كبيرة جداً ، وهي لا تستطيع التحرك بحرية ، لأن لديها خيارين فقط - فهي إما أن تكون أمأ وأبأ للمجتمع وتتولى مصالحه وحياته الثقافية وتنظيمه ، أو أن تصبح الطاغية «القيحية» المتشددة المستبدة ، والفرق بين هذين الخيارين غير واضح ، وسريعاً ما يصبح فاعل الخير بالأمس هو متفطرس اليوم ، وهناك اختلاف في وجهات النظر عما إذا كان «فاعل الخير» سيصاب بضرر أكبر من المتفطرس ، لمجرد أن حجمه كبير جداً ، فكل منهما ليست لديه حرية الحركة .

إن أي شركة تجد نفسها تقول «إننا لا نستطيع القيام بهذا العمل مهما كان احتياجنا إليه وذلك بسبب تأثيره على المجتمع» ، تكون شركة كبيرة جداً ، وإذا ما هي أصرت على التوسع في المجتمع ، فإنها بهذا ستضحي بأفضل المصالح الخاصة بالعمل وأيضاً بأفضل مصالح المجتمع ، وكل ذلك في سبيل الشهوة للقوة الموجودة لدى إدارتها . إن هذه هي خيانة الثقة الإدارية . وقد تكون الشركة صغيرة جداً ، ولكن المهم هو حجمها النسبي . إن الشركة التي تنفرد بالتوظيف من المجتمع هي ظاهرة غير صحية بالنسبة للشركة وبالنسبة للمجتمع .

إن أقل شيء يمكن لهذه الشركة القيام به ، هو ألا تتوسع في مجتمعها إلى حد بعيد ، وأقل شيء تحتاج إلى القيام به هو ألا تثير الموقف أكثر وأكثر ، وهذا لا يعتبر مسئولية اجتماعية ، بل هو مسئولية عمل .

إن أي شركة قائمة على استغلال مورد طبيعي مثل النحاس أو البترول لا يكون أمامها الخيار . إذ يجب أن تقيم عملها حيث يكون المورد . فلذا كان هذا سيعني أنها ستكون كبيرة جداً ، فإن السؤال سيكون : «كيف يكون تخفيف التأثير؟» لأن الموقف نفسه لا يمكن علاجه ، فشركة «أنا كوندأ» في بلدة «بيوت» في ولاية «مونتانا» لم يكن لها خيار إلا أن تكون كبيرة جداً ، فهناك يوجد النحاس . كما أن شركات البترول في الدول العربية على ساحل الخليج الفارسي ليس لديها خيار إلا أن تكون كبيرة للغاية ، فهناك يرقد البترول . إلا أن الشركات في الصناعات الأخرى كالتصنيع والتوزيع والخدمات الأخرى ليس لها عذر . فبمجرد أن تكتشف هذه الشركات أن المجتمع أصبح يعتمد عليها لدرجة أن حرية الشركة في القيام بالعمل واتخاذ قرارات العمل أصبحت مهددة بشكل خطير ، فإنها في هذه الحالة

تكون ملزمة أمام نفسها وأمام المجتمع بالتوقف عن الزيادة فى الحجم، وأن تحاول تخفيض الاعتماد المتبادل بين المنشأة والمجتمع المحيط بها ولو تدريجياً. ويجب عليها أن تخفض حجمها إلى القدر الذى يسمح بإدارتها، لأن زيادة الحجم إلى درجة كبيرة بالنسبة للمجتمع المحيط، ستؤدى فى الواقع إلى عدم إمكان إدارتها.

هذا ويمكن للشركة أن تكون أيضاً كبيرة جداً بالنسبة لاقتصاد معين، فقد كانت كل من الحكومة اليابانية والفرنسية تدفعان شركات فى بلادهما - مثل شركات الصلب والكيمائيات - إلى الاندماج لكى يمكنها التنافس فى الاقتصاد العالمى وإبقاء شركاتهم فى مواجهة الشركات العالمية. ونتج عن ذلك شركات لم تكن كبيرة بدرجة كافية لكى تتنافس فى الاقتصاد العالمى على مستوى متكافئ، إلا أن هذه الشركات كانت كبيرة جداً بالنسبة لاقتصادياتها القومية، ولهذا فقد اعتمدت عليها فى كثير من الأعمال لدرجة أنه لم يسع حكوماتها تحمل رؤيتها وهى تختفى، أو أن تسمح لها بالوصول لحجم أصغر مما هى عليه، أو أن تقوم هذه الشركات بتخفيض عدد موظفيها. وإذا ما كان هناك شئ واحد فى حياة المنشأة يمكن التنبؤ به، فسيكون هو أن كل منشأة ستمر بأزمة إن عاجلاً أو آجلاً. وعندما يحدث هذا فإن الحكومة الفرنسية واليابانية إن يكون لهما خيار إلا أن يقوموا بدعم، بل وتولى أمور هذه الشركات الناتجة عن سياستهما. ولا داعى لأن نقول إن هذا إن يصلح من موقف هذه الحكومات أو ينقذ شركاتها، فهى ستحول فقط المشكل الاقتصادى إلى مشكل سياسى كبير. ومرة أخرى نجد أن الشخص الشرير هنا هو الكبرياء، ولكن الكبرياء هنا هو كبرياء حكومى وليس كبرياء إدارياً.

إن المنشأة ذات الحجم الخاطئ سواء أكانت صغيرة بالنسبة لسوقها أم بالنسبة للأنشطة الجوهرية المطلوبة، أم كانت كبيرة جداً بالنسبة للبيئة المحيطة أم المجتمع أم الاقتصاد، هى واحدة من أصعب المشكلات التى يمكن للإدارة أن تواجهها. إلا أنها مشكلة لاتعالج نفسها بنفسها. فالأمر يتطلب شجاعة، ونزاهة، وفكراً سديداً وعملاً هادفاً.

الاضطرار إلى التنوع

إن لم قالبك يا صانع الأحذية - خطر التعقيد، التنوع: الغرافات والحقائق - قانون مورفي، Murphy ولسون، دراكر، آي. جي. فارين،. الدرس المستفاد من ليتون، Litton، الفكرة الضامنة عن إدارة الأصول، المستمر ضد مدير الأصول، الرجال فان هو القدرات هم بشر. لماذا نقوم بعملية التنوع. الا اضطرار الداخلي. نحتاج إلى القيام بعمل شئ جديد. الخطر الناتج عن التخصص الزائد عن الحد. قاعدة الموسيقيين. مثال «ميرك»، التكامل إلى الأمام والخلف. تحويل مركز تكلفة إلى مركز ربح. جي ليونز J. Lyons. وهائينيكس Heineken، المفضوطة الغارجية، الاقتصاد الصغير جدا. بلجيكا كنموذج أولى. خبرة كاليفورنيا، التنوع من خلال التوسع في السوق. تنوع التكنولوجيا. أثر الضرائب، ديليو آر جريس، W.R. Grace. الأسواق المحشودة بالاستثمارات وفرض العمل، التنوع السليم والغاطس. يجب إدارة التنوع. جوهر التوحيد.

إن لم قالبك يا صانع الأحذية - مازالت هذه العبارة السائدة القديمة صالحة لكي تكون نصيحة حتى يومنا هذا - فكلما قل تنوع وتشعب المنشأة ازدادت إمكانية إدارتها، فالبساطة تؤدي إلى الوضوح، وستتمكن الأفراد من فهم أعمالهم ورؤية علاقتها بالنتائج

والأداء الكلى. وستعمل الجهود إلى التركيز. وسيمكن تعريف الآمال كما سيتمكن تقدير النتائج وقياسها بسهولة.

وكما كانت المنشأة أقل تعقيداً قلت احتمالات الأخطاء فى العمل، وكما تعقدت المنشأة ازدادت صعوبة تحديد مكان الخطأ واتخاذ الخطوات السليمة لعلاج هذه الأخطاء. كما أن التعقيد يوجد مشكلات فى الاتصالات، إذ أنه كلما ازدادت المنشأة تعقيداً، ازداد عدد مستويات الإدارة، ومنسقى الأعمال المتخصصين، كما ستزداد الشكليات والإجراءات والاجتماعات وبالتالي سيزداد تأخر اتخاذ القرارات. ولقد ساد الاعتقاد منذ زمن طويل بأن المنشأة التى تنتشعب فى مجالات عديدة ستنتج بدرجة أكبر من تلك التى تركز على مجال واحد. إن هذا الاعتقاد ما هو إلا مجرد خرافة وتعارضه جميع الدلائل.

ولم يبد الاعتقاد فى أن التنوع هو العلاج الحاسم كما ساد فى الخمسينيات والستينيات، إلا أن قصص النجاح التى تمت فى هذه السنوات لم تكن هى القصص الخاصة بالمنشآت التى قامت بالتنوع ولا الشركات الكبيرة جداً. بل كانت شركات «أى بى إم» و«زيريكس» فى الولايات المتحدة، وشركات «سونى» و«هوندا» و«تويوتا» باليابان، وشركات «فيات» ، و«فولكس فاغن» ، وشركة «بلكنجتون» للزجاج فى إنجلترا، وشركات الأدوية السويسرية، وكل الشركات ذات الإنتاج المركزى الواحد، وذات خط الإنتاج الواحد، وذات السوق المركزية الواحدة والتكنولوجيا الواحدة. إن قصة النجاح فى الصناعة السويدية هى قصة شركة «أطلس كويكو» وكان لها عمل واحد رئيسى وهو حفر الصخور الصلبة، إن التركيز وليس التنوع هو الذى يميز نجاح المنشأة التى تعمل خارج نطاق التصنيع، وهنا نجد قصص نجاح شركة «سيرز» رويك» فى الولايات المتحدة، وشركة «ماركس وسبنسر» فى بريطانيا العظمى، وشركة «نوناكسون ولوفكن وجنريت» التى تخصصت فى المستثمر التأسيسى بين شركات سوق الأوراق المالية «بنيزيورك». وكذا بنك «إنسكلدا» فى «ستوكهولم» مركزاً على تطوير عدد قليل من الصناعات السويدية الكبيرة. كما أن غرفة مبيعات المازادات «سوثبرى» المتمركزة فى «لندن» وبور النشر مثل «برتلزمان» فى ألمانيا و«برينتس هول» فى الولايات المتحدة، كلها شركات تنمو كبرى، وكلها

منشآت ذات مهمة واحدة محددة ومركز يؤري واحد، وذات امتياز في مجال وسوق واحدة، وبالأخص ذات خط إنتاج واحد.

وفي الحقيقة نجد أن خبرة الخمسينيات والستينيات تدل على أن التعقيد هو اختبار للخسارة، فعلى الرغم من حجمها ومواردها الكبيرة، نجد أن المنشآت المعقدة كثيراً ما كانت معرضة للتنافس بواسطة منشأة صغيرة، لأنها كانت تركز على سوق وتكنولوجيا واحدة.

إن الشركات الساطعة كالنجوم بين الشركات المتعددة المؤدية لعملها جيداً، نجدها هي الأخرى منشآت ذات تركيز عال وذات سوق وتكنولوجيا واحدة، أمثال شركة «إيستمان كوداك» و«جنرال موتورز» والشركات السويسرية للأبوية.

كما أن مؤسسات الخدمة العامة المتميزة، نجدها بالمثل مؤسسات ذات مهمة واحدة، وليست ذات مهام متنوعة. وفي السنوات الثلاثين أو الأربعين الأخيرة في الولايات المتحدة نجد أن هيئة ميناء نيويورك، وهيئة «تتيسى فالى»، للكهربة الريفية ووزارة الأمن الاجتماعي، كلها تعطي المثل على المؤسسات ذات المهمة الواحدة. فكل مؤسسة من هذه المؤسسات كانت تقوم بعمل واحد في الوقت الواحد. إلا أن جنون التنوع أصاب مؤسسات الخدمة العامة مثلما أصاب المنشآت في الخمسينيات والستينيات، وأدى ذلك إلى «التنوع المتعدد». وكانت كلها رغبة، بل مشتاقة، إلى أي عمل يرغب أي فرد في التعاقد عليه مع أستاذ جامعي، مثل الأعمال التي أعطيت للمؤسسات الكبيرة الخاصة بمحاربة الفقر التي كانت تعالج فوراً جميع علل المجتمع المعروفة للبشر، أو التي أعطيت للمؤسسات المتخصصة بالحملة البيئية، والمهتمة بكل مشكلة من مشكلات البيئة والتلوث والتكنولوجيا. إن هذه المؤسسات الحديثة تنصرف في ميزانيات كبيرة جداً. وتشارك في مناقشات فكرية لامعة، بينما كانت المؤسسات القديمة كئيبة ومهتمة بأمور مملة كتفويض الأعمال. إلا أن المؤسسات الخدمية العامة الجديدة المتشعبة أو المؤسسات الكبيرة جداً لم تنجز كثيراً.

إن نفس الشيء ينطبق على موظفي الخدمة في داخل المنشأة، فالقائمون على الأعمال هم موظفون ذوو غرض واحد ويعملون عملاً واحداً فقط. إن القليل من معام

البحوث المتشعبة التي تحاول تغطية جميع «العلوم الأساسية» وصلت إلى نتائج لبحوثها. وأغلب هذه النتائج برزت من معامل كانت تركز في مجال واحد سواء أكان هذا المجال هو المضادات الحيوية أو علم المعادن.

ويسخر المهندسون قانون استنته «مورفي» وهو: «إذا أمكن لأي أمر أن يسير في الاتجاه الخاطئ فإنه سيتم مسيرته». إلا أن التشعب يندرج تحت قانون آخر أيضاً، وسأطلق عليه قانون «دراكر» وهو «إذا ما سار أمر واحد في الاتجاه الخاطئ فإن جميع الأمور ستسير هي أيضاً في الاتجاه الخاطئ وفي نفس الوقت». وإذا ما سار أمر من الأمور في الاتجاه الخاطئ فهذا يعني ميزة وفرصة في معرفة العمل، وفهمه والاقتراب منه. لأن التنوع والتعقيد معناه عدم معرفة الأعمال أو فهمها أو الاقتراب منها.

وهناك نقطة تكون المنشأة بعدها غير قابلة للإدارة. فعندما تعتمد الإدارة العليا كلية على مستخلصات، مثل: التقارير الرسمية، والأرقام، والبيانات الكمية، بدلاً من أن ترى وتعرف وتلمح بنفسها العمل وحقائقه وأفراده وبيئته وعملاته وتكنولوجياه ! فإن العمل يكون عندئذ قد وصل إلى درجة من التعقيد بحيث لا يمكن إدارته. إن أي منشأة لا تكون قابلة للإدارة إلا إذا تمكنت إدارتها العليا من اختبار المقاييس والمعلومات التي تصلها، مثل الأرقام المجردة والبيانات والتقارير، عن الواقع الفعلي الحقيقي.

ومن الممكن أن يكون نظام المعلومات في المنشأة مصمماً تصميماً جيداً وتاماً بقدر الإمكان، وأن يكون قائماً بتوصيل هذه المعلومات في «التوقيت الحقيقي» بقدر الإمكان. إلا أن هذا لا يعني سوى أنه يجب عن أسئلة سألها الإدارة العليا من قبل، وأنه يبلغ عن أشياء حدثت وكان لها أثر ووقع؛ أي إنه يبلغ عن أحداث الأمس، لأننا لا نستطيع سوى تجميع أحداث الماضي. ولأن كل تقرير، ما هو إلا تجميع للأحداث الماضية.

إن جميع التطورات المهمة بالذات، تكون دائماً خارج أي نظام للإبلاغ. وإلى أن تظهر هذه التطورات في شكل أرقام يكون الوقت قد فات، وتكون المعلومات متأخرة جداً. وإذا لم نفهم ما هو الأمر المناسب حقاً، وإذا لم تكن لدينا القدرة على الإمساك بالواقع الحقيقي لتحقيق الآمال والتطلعات، فإننا سنفاجأ بالأحداث، وسندرك المشكلات فقط بعد

أن تصبح متاعب، وسنرى الفرص السانحة فقط بعد فوات الأوان.

لقد كانت شركة «ليتون» بالولايات المتحدة رائدة كل الشركات الكبرى فيما قبل الحرب العالمية الثانية. وقد شيدت هذه الشركة وأديرت بواسطة رجال قادرين للغاية ولديهم خبرة صناعية كبيرة، وكانوا هم الذين قاموا ببناء شركة «هيوز» للطائرات من قبل لتكون رائدة في الصناعة الإلكترونية الحربية. وكانت شركة «ليتون» من الشركات الكبرى الأولى التي قامت بوضع دستور للإدارة بواسطة أجهزة تحكم، أي بواسطة التقارير والبيانات والمعلومات المنظمة. إلا أنها كانت أول شركة كبرى تتعثر وتثبت عدم مناعة التعقيد والتشعب في الشركات وتعرضها للمخاطر. وعندما اكتشفت الإدارة العليا لشركة «ليتون» أن أعمالها أصبحت في خطر حقيقي، كان الوقت متأخراً للغاية.

الفكرة الخاطئة عن إدارة الأصول

إن أكبر فكرة خاطئة وأكثرها شيوعاً في أيام ازدهار الاندماج والاكْتِسَاب في الستينيات هي فكرة إدارة الأصول. إن هناك عملاً مثل هذا، إلا أنه عمل مالي محض، والمثال على ذلك هو ما قام به «بونالدسون Donaldson»، و«لوفكن Lufkin»، و«جينريت Jenrette» لتحديد عملهم المالي الذي يمس البحوث والاستشارات الأمنية وإدارة الأوراق المالية وإدارة الأموال المشتركة. وهناك أيضاً عمل وظيفي يختص بإدارة الأصول في كل منشأة. فكل منشأة تحتاج للتأكد من إدارة أصولها وأنها تستخدم حيث توجد النتائج، ولكن عندما تنسب إدارة الأصول إلى أعمال غير مالية، فإنها تكون وظيفية وليس تعريفاً للعمل.

إن مديري الأصول الذين حصلوا على أعمال تنفيذية أنجزوا عملاً مفيداً، عندما قاموا بإلغاء أو بيع أجزاء كانت تقيد كميات كبيرة من الأموال دون أن تنتج دخلاً، إلا أنه بعد قيامهم بهذا لم يجنوا ما يقومون بعمله، ولم يعرفوا كيف يديرون منشأة، وهكذا انتهى الازدهار الخاص بإدارة الأصول إلى فشل كان متوقعاً.

«المستثمر» ضد «مدير الأصول»

هناك طريقة لتنفيذ ما وعد به مديرو الأصول من أعمال، إلا أنها استثمار صناعي

طويل الأجل، وليس مجرد إدارة أصول تتم بخفة اليد.

والمثال على ذلك هو المجموعة التي أنشأها لورد «كودراي» Cowdray، بإنجلترا حول شركة عائلته واسمها: «إس بيرسون وابنه». لقد اختصت مجموعة «كودراي» بالعمل الأساسي للشركة وهو الإنشاء. وتحكمت في بنك «لاردينز» أحد البنوك التجارية الرائدة في لندن. وتحكمت في صحف ومجلات مثل «لندن إيكونوميست»، ومع ذلك فقد كانت كل منشأة من هذه المنشآت تدار بواسطة فريق الإدارة الخاص بها، وكان لكل منها مهمته الخاصة به وأهدافه واستراتيجيته ونتائجها الخاصة به. وكان لورد «كودراي» وشركاؤه مشتركين في مجلس الإدارة، يراقبون مهام هذا المجلس، بمعنى أن المجلس كان يقوم بمراجعة الخطط والاستراتيجيات الرئيسية لكل شركة، ويعين فريق إدارة عليا لكل منها يقوم بأعماله ويؤديها جيداً. إلا أن أعضاء مجلس الإدارة هذا لم يقوموا بإدارة المنشآت، كما أنهم لم يتظاهروا بأنهم يملكون أو يديرون شركة كبيرة عملاقة، فقد كانوا مستثمرين فقط. وقد كان «كودراي» مثلاً يعرف نفسه بأنه «المدير التنفيذي لشركة استثمارية».

وبالمثل فإنه «فريدريك فليك» Friedrich Flick في ألمانيا (توفي عام 1972) كان مستثمراً يتحكم في «مرسيدس بنز» وفي شركة «فليك ميل» لصناعة الورق والكيماويات. وفي شركة مصنعة للماكينات التخصصية المميزة، وفي شركة للصلب. وبينما كان تأثير «فليك» كبيراً على هذه الشركات، إلا أنه لم يكن يديرها، بل كان فقط مستثمراً خارجياً وعضواً عاملاً في مجلس الإدارة.

كما كانت منشأة «ميلونز» في بيتسبرج منشأة كبيرة للاستثمار طويل الأجل، في عدد من الشركات مثل شركة «جلف أويل» وشركة «ألنوم كومباني أوف أمريكا»، ولكنها لم تكن مديرة لهذه الشركات. ولقد استفادت شركة «ميلونز» وتوابعها كثيراً من هذه العلاقة.

إن الشركة المستثمرة التي تبحث عن المنشأة المناسبة لكي تستثمر فيها وتأخذ وضعاً مهماً فيها، ثم تمدّها بالمشورة وبأعضاء مجلس إدارة عاملين .. تكون في الواقع منشأة قادرة على العيش والبقاء لذاتها. إلا أنها تكون منشأة مالية.

إن الفكرة الخاطئة عن إدارة الأصول يعادلها خطأ الفكرة عن الرجال فائقى

القدرات الذين يمكنهم القيام بأعمال لا يستطيع الآخرون القيام بها. وبالتالي يمكنهم إدارة منشآت تعمل في عشرات أو مئات من المجالات المختلفة : بدءاً من التأمينات إلى الإلكترونيات، ومن إيجار السيارات إلى الماكولات المرفهة، ومن الكمبيوترات إلى الفنادق. وقد يوجد رجال فائقو القدرة بين المديرين التنفيذيين - ولو أنه لم يثبت هذا بالتأكيد - إلا أن مندوبي الصحافة يقولون عنهم إنهم بشر. وإننا لا يمكن استبدالهم بغيرهم إذا ذهبوا. إن ما يقوم به الرجال فائقو القدرة هي أعمال لا أساس لها من الصحة ولا يمكن أن تدوم.

ولا شيء ينجح مثل التركيز على العمل الصحيح. وإذا كانت الشركة لا تعمل في مجال العمل السليم فإن التنوع لن يجعلها شركة نماء، تماماً كالشخص ذى الكسر في عجزه، ونحاول استعادة صحته بإرغامه على السير عشرين ميلاً وهو يحمل ثمانين رطلاً على اكتافه.

لماذا نقوم بعملية التنوع ؟

كان المفروض أن تكون كل هذه الأمور واضحة . ولكن ما هو إذن سبب الالتفات الملح بهذا المطلب الإداري الخاص بالتنوع والتعقيد؟

إن السيرة تعطينا الدليل، فبينما نجد أن أفضل مجموعة منشآت في القدرة على الأداء تتألف من شركات ذات سوق واحدة وتكنولوجيا واحدة، نجد أيضاً أن أسوأ مجموعة تشتمل على عدد من شركات ذات سوق واحدة وتكنولوجيا واحدة. وتنتمي الخطوط الحديدية إلى هذه الشركات، كما تنتمي إليها أيضاً شركات الصلب في الولايات المتحدة وغرب أوروبا، وكذا شركات الفحم في كل مكان، وشركات النحاس والألمنيوم... وهلم جرا. وهناك أسباب داخلية وخارجية للاضطرار إلى التنوع. وعلى الإدارات أن تتفهم هذه الأسباب لكي تتمكن من التعامل معها، وإدارة هذا التنوع بما تحتاجه وترغبه المنشأة.

أولاً ، الاضطرار الداخلي:

1- هناك اضطرار داخلي إلى التنوع، ناتج عن سبب سيكولوجي. فالناس يتعبون من القيام بنفس الأعمال مرات ومرات، ولهذا فهم يريدون القيام بأعمال مختلفة، وإلا فإن العمل سيصبح مملاً.

وكثيراً ما نسمع في المنشأة المصنعة للأدوية القول: «إن عمالنا من الأطباء يعملون من نفس الدواء» فهم يستخدمونه منذ ثلاث سنوات، ويحتاجون لشيء مختلف». ومن ناحية وصف الأدوية، فإن الأطباء يكتبون اسم الدواء وليس في هذا أى ملل. إلا أن مندوبى المبيعات هم الذين يعملون من إعادة نفس القصة مرات ومرات عندما يقابلون طبيباً ، فهم الذين يربون شيئاً مختلفاً.

وهذا ليس ابتداءً، فمن المطلوب أن تكون أى شركة مرنة وتقوم بعمل شيء جديد مختلف، وإلا فإن قدرتها على التغيير ستضمحل. وعندما تشتد الحاجة إلى التغيير - كما يحدث دائماً إن عاجلاً أو آجلاً - فإن الشركة ستكون عاجزة عن القيام بأقل تغييرات صغيرة.

وهذا يتضح عند المقارنة بين اثنين من أكبر شركات السيارات الأوروبية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وهما شركتي «فولكس فاغن» و«فيات». لقد أهرزت «فولكس فاغن» نجاحاً بارزاً بسيارتها «بيتل» لمدة خمسة عشر عاماً، وذلك بدءاً من عام 1950، عندما نشطت الشركة حتى أواخر الستينيات. وكانت «فولكس فاغن» تعلم بالطبع الانتهاء الحتمى الذى حدث فى شركة فورد «بالسيارة العالمية» موديل حرف «تي» فى أثناء الحرب العالمية الأولى. إلا أنها أبقت على «البيتل» كما هى دون تغيير حتى ظهرت على هذه السيارة أعراض الشيخوخة فى أواخر الستينيات، ثم قامت بعدها بصرف كميات هائلة من الأموال، لإيجاد عديد من الموديلات الجديدة. ولكن لم ينجح أى موديل منها فى السوق.

إن «فيات» أيضاً كان لديها «سيارة عالمية» موديل 500، تسمى «التوبولينو» فى المراحل الأولى لصناعاتها للسيارات. إلا أن «فيات» قامت منذ ازدهار السيارات الأوروبية بتصنيع سيارات مختلفة، بدءاً «بالسيارة العالمية» ذات السعر المنخفض وهى التى خلفت «التوبولينو» إلى سيارات ذات سعر متوسط. وفى أثناء تمتع السيارة «البيتل» بنجاحها الساحق خلال العشرة أو الخمسة عشر سنة، كان هناك خطر فى أن تلحق سيارة «الفولكس فاغن» بالسيارة «الفيات». ولكن عندما بدأت «البيتل» فى التعثر، قامت «فيات» بالخوض للأمام، فقد احتفظت بقدرتها طوال الوقت على الابتكار

□ الاضطرار إلى التنوع

وأعطت موزعها الفرصة لتطوير أنفسهم يدوية أكبر وأفضل، كما ازدادت دخولهم مع شهيتهم للكسب.

إن مميزات التركيز تحمل دائماً معها مخاطر زيادة التخصص. فإن كل منتج وعملية وتكنولوجيا وسوق يصبح قديماً. وقد يثبت حجم المبيعات أو قد يستمر في الصعود، إلا أن الريحية ستختفي وسيصبح متخصص الأمس في خطر من الاندثار.

إن تعود القيام بأعمال جديدة ومختلفة - مثله مثل أى عادة - يجب أن يبقى حياً بالممارسة، وإلا فإن القدرة على القيام بما هو مختلف لن تتطور بل ستذبل. إن التنوع ليس فقط ضرورة سيكولوجية، لأن الإبقاء على القدرة على التنوع يعتبر ضرورة اقتصادية للبقاء.

إلا أنه يجب العناية بالأمر حتى لا ينحط هذا التنوع إلى التقصيف والتحول إلى شظايا. إن الحاجة إلى إعطاء منسوب مبيعات شركة الأدوية شيئاً جديداً يتكلمون عنه، قد تحذر لتكون منتجاً متكاثراً لا معنى له، الأمر الذي سيحير العميل ويضايقه. إن تكاثر المنتج الذي تتورط فيه معظم شركات الأدوية الأمريكية لمجرد قيامها بتقديم ما هو جديد، يوضح تماماً السبب في أن يصبح الاتحاد الأخرى الطبى الأمريكى حاسماً مع شركات الأدوية هذه.

إن القاعدة السليمة هي تلك التى استتبطها عازف الموسيقى منذ عدة سنوات. فإن لاعب البيانو الممتاز يضيف - من باب الضرورة - قطعة موسيقية رئيسية كل عام إلى جدول القطع التى يلعبها، والتى اكتسب منها سمعته. وهذا يدفعه إلى العلم مرة أخرى، والاستماع لما هو جديد، وأن يصبح عازفاً أمهر. كما أن عازفى البيانو تعلموا أن يتخلوا عن قطعة موسيقية قديمة، كانوا يلعبونها فى أثناء إضافتهم لى قطعة جديدة. ويبقى جدول القطع التى ستعزف كما هو، لأن عدد القطع التى يستطيع أعظم عازف عزفها بامتياز يكون دائماً عدداً محدوداً.

إن تطبيق هذا على المنشأة أوضحت شركة ألوية أمريكية أتبع لعدة سنوات خطة منظمة للبحث وتقديم الأدوية الجديدة، وهى شركة «ميرك».

لقد كانت شركة «ميرك» تدرك، كأي شركة أدوية أخرى، حاجة مندوبي المبيعات إلى «شيء جديد»، إلا أنها لم تكن مستعدة لقضاء وقت طويل أو تبذل جهداً كبيراً في تعديل المنتجات الحالية. وركزت طاقاتها على إنتاج عدد صغير من الأدوية الجديدة المختلفة كل عام والتي تمثل تقدماً حقيقياً في علاج المرض. ونتج عن هذا أن مندوبي مبيعاتها كان لديهم شيء حقيقي جديد يتكلمون عنه، ولكن نتج أيضاً تنويع حقيقي بدلاً من مجرد تكاثر في عدد المنتج. لذا قامت «ميرك» في سحب الدعم والمجهودات عن أدوية قديمة لم تعد في مكان الصدارة. إن هذه الاستراتيجية التي انتهجتها الشركة، جعلتها أكبر وأنجح الشركات الأمريكية المصنعة للأدوية وأكثرها ابتكاراً، بعد أن كانت شركة هامشية غير مهمة وموزعة للأدوية النمطية فقط.

التكامل إلى الأمام وإلى الخلف.

2- من العوامل الأخرى التي تضطربنا إلى التنويع عامل تم مناقشته من قبل في فصل سابق وهو «الوجود على حجم خاطئ». إن التنويع، أي توسع المنشأة في المجالات الجديدة، والذي يعوض عن التعرض للسقوط والضعف في الحجم الخاطئ، ليس هو العلاج الوحيد، بل إنه أحد أوجه العلاج. وهو العلاج السليم حيثما يكون مناسباً، ويكون التنويع في هذه الحالة هو أنسب استراتيجية للمنشأة.

وهناك مشكل ينتمي بشدة إلى مشكل المنشأة الكائنة على حجم خاطئ، وهو الحاجة إلى التكامل للخلف، إلى المراحل المبكرة للسلسلة الاقتصادية، مثل التصنيع من أجل موزع أو التمدد من أجل مصنع، أو التكامل للأمام أي في اتجاه سوق ما.

ولقد كانت «سيرز» ، رويك» الشركة التي بلغت مبيعاتها 10 بلايين دولار هي أكبر شركة لبيع التجزئة في أمريكا. ولكنها كانت أيضاً واحدة من أكبر الشركات الأمريكية المصنعة، وكان أكثر من نصف ما تبيعه «سيرز» يتم تصنيعه بواسطة مصنعين بها، وكانت لشركة «سيرز» حصة ملكية في مصانعهم، بل وملكية كاملة في بعض الأحيان. وكان هذا التكامل للخلف لشركة «سيرز» يفسر عادة كنتيجة لرغبة هذه الشركة في التحكم في مصادر إمدادها، إلا أن السبب الأكثر احتمالاً هو أن الموردين لم يكونوا

ليلتزموا أمام «سيرز»، إلا إذا اطمأنوا إلى دوام علاقتهم معها. فبالنسبة لأغلب موردي هذه الشركة، وخاصة الموردين الناجحين منهم، كانت «سيرز» هي العميل الأكبر عندهم، إن لم تكن هي السبيل الوحيد لديهم والذي يوصلهم إلى السوق. إن أى مورد سيكون على درجة كبيرة من الحقم والغباء إذا لم يصر على المزيد من الضمان الخاص بعلاقة مستديمة، حتى إذا كان من الممكن أن يوفرها له عقد طويل الأجل، وبدون حصوله على التزام مثل «سيرز»، فإنه قد يجد صعوبة في الحصول على رأسمال أو قرض خارجي. والمورد الذكي سيحجم عن الارتباط مع شركة مثل «سيرز» - إلا إذا كانت هي أيضاً مرتبطة به. كما أن الدافع الكبير من وراء التكامل للخلف الذي قامت به «سيرز» كان من المؤكد بدوره أن تصبح الشركة على حجم خاطئ.

إن نفس الشيء ينطبق على التكامل للخلف في المواد الخام، فالسبب التقليدي للتكامل الخلفي هو الخوف من فقدان الإمداد، لأن مصنع المنتجات البترولية أو الورق أو الألمنيوم يقوم بعملية التكامل الخلفي، لأنه يرى خطورة نقصان موارده الأساسية: أى البترول الخام أو الخشب أو مادة «البوكسيت» التي يصنع منها الألمنيوم. إلا أن هذه التفسيرات مشكوك فيها؛ لأن هذه المخاوف الخاصة بالأمن لم تثبت صحتها حتى الآن.

إن التكامل الخلفي الناجح يخلق منشأة ذات ربحية أكثر، فشركة تكرير البترول التي يكون لديها نظام توزيع مؤسس على شكل محطات بنزين، ولكن تنقصها احتياطات خام البترول قد تلجأ إلى التكامل الخلفي، وتطلب إمدادات من الزيت الخام، وإلا فإنها ستصبح على حجم خاطئ، وإن تكون شركة رابحة، لأن حلقة الربط الرابحة في السلسلة الاقتصادية التي توصلنا من بئر البترول إلى مستودع بنزين السيارة، قد تكون هي عملية إنتاج البترول أو قد يكون الأمر أن مجرد إنتاج البترول وتوزيعه هو الشيء المرغوب الحقيقي، وأن كلًا منهما يعتبر قطاعاً من عمل وليس عملاً كاملاً.

إن هذا قد يكون هو الفكر الذي قاد إحدى كبريات شركات تسويق منتجات البترول الأمريكية، وهي «أتلانتيك رفيننج»، إلى التكامل الخلفي بواسطة الاندماج مع منتج لخام البترول، والذي كان بدوره تنقصه القدرة على التكرير والتسويق، وهي شركة «ريتشفيلد أول». إن التكامل للأمام يجب أن يكون مبنياً على نفس الفكر. إن شركة

«كورتولدن» - انظر الفصل السابق- التي قامت بحل مشكلتها الخاصة بالوجود على حجم خاطئ عن طريق التكامل الأمامى فى إنتاج الأقمشة، هى المثال الجيد على ذلك.

وكقاعدة فإن التكامل الخلفى أو الأمامى هو العمل الوحيد الذى ينجح فى علاج مشكلة الوجود على حجم خاطئ، إن التكامل ما هو إلا التعقيد. وعلى الرغم من أن الشركة التى تتكامل للأمام أو الخلف تظل فى نفس صناعتها، إلا أنها تتحرك فى مجالات لا يكون لها فيها سوى خبرة قليلة أو لا خبرة على الإطلاق. فهى إذن ستقوم بالتنوع فى أنشطتها. وستتطلب مهارات جديدة، وستواجه مخاطر جديدة، إن كل هذا يمكن أن يكون مبرراً، إذا كان سيعالج التفاوت الكبير بين التكلفة وتكافؤات مراحل معينة من العملية الاقتصادية، التى تكون الشركة جزءاً منها. ولهذا يجب أن تبدأ القرارات الخاصة بالتكامل دائماً بتفهم تام لهيكل التكلفة، وروافد الدخول للعملية الاقتصادية بالكامل. إن هذا الاندماج الخاص بالمراحل فى العملية الاقتصادية، وأتى ستعطى على المدى البعيد أنسب معدل بين التكلفة والدخل وبين الفرص والمخاطر، هو أنسب توازن تكاملى للمنشأة.

3 - إن هناك اضطراراً آخر داخلياً للتنوع، وهو الرغبة المفهومة والمستحسنة فى تحويل مركز التكلفة الداخلى إلى شئ منتج للدخل.

لقد بدأت شركة ج. ليونز أند كومبانى كموردين للطعام لمعرض أقيم فى لندن فى تسعينيات القرن التاسع عشر، وتنوعوا بسرعة إلى بناء سلسلة من المطاعم تقدم طعاماً جيداً بثمن بخس. وبحلول عام 1914 أصبحت «محلات الشاي» التى تملكها من العلامات المميزة للندن، ثم تنوعت بعد ذلك أكثر وأكثر فى نفس السوق ببناء مطاعم كبيرة تعرف ببيوت الناصية، ثم ببناء فنادق ذات أسعار شعبية، ثم بتصنيع مأكولات لطاعمها وفنادقها فى أول الأمر، ثم بعد ذلك للمستهلك البريطانى، وأصبحت منتجة كبيرة للمأكولات المخبوزة وللشاي «وللايس كريم». ولكى تدعم شركة «ليونز» هذه الأنشطة كان عليها أن تبني مفاصلها الخاصة بها. لأن الخدمة الخاصة بالفسيل لمحلات الشاي والمطاعم والفنادق لم يكن من المتيسر الحصول عليها من الخارج بالنوعية والحجم المطلوبين. كما أنها اضطرت إلى إنشاء أسطول نقل خاص بها. إن

هاتين المنشأتين المساعدين مازالتا تداران كمنشأتين ذاتيتين مدرتين للربح، وتقديم خدمة الفسيل والنقل لعملاء صناعيين وتجاريين عديدين.

إلا أنه لا يجب الاحتفاظ بالمنشآت الربحية الناتجة عن مراكز تكلفة إلا إذا كانت تليق بالمقام، وإلا إذا كانت تناسب المهمة والاستراتيجية وتخدم السوق وتستغل التكنولوجيا الخاصة بالعمل، وإلا قاذنا هذا إلى تشتت الجهود.

ومن المناسب فصل مثل هذه المنشأة التي تنتج عن مركز تكلفة، وإقامتها كمنشأة مستقلة حتى ولو كانت تناسب الإطار العام للعمل. والمثال على ذلك هو شركة «هينيكز» المنتجة للبيرة، التي قامت لأسباب معاكسة لأسباب التنوع والتشعب الذي حدث في شركة «ليونز»، بتمويل ثم بامتلاك مطاعم ومقاهٍ، ثم قامت بعدها بالاستثمار في فنادق وأعمال النقل البري، إلا أن شركة «هينيكز» قامت بوضع هذه الاهتمامات الخارجية التي لم تكن جزءاً مباشراً من المنشأة الخاصة بتصنيع وبيع المشروبات، في شركة استثمار منفصلة وكانت لا تديرها بل تمتلكها فقط.

الضغوط الخارجية

هناك ضغوط خارجية متعددة خاصة بالتشعب والتنوع أكثر أهمية وانتشاراً.

1 - فهناك أولاً الضغط الخاص بالاقتصاد المحدود الصغير الذي لا يمكن المنشأة الفردية من النمو لأكثر من الحجم الصغير. ويكون الاقتصاد في نفس الوقت صغيراً لدرجة أن الإدارة الفردية يمكنها الإحساس به من جميع جوانبه وأبعاده. وفي هذه المرحلة من مراحل التطور الخاصة بالاقتصاد تكون التكنولوجيا متاحة من الخارج، وتكون السوق صغيرة بحيث لا تبدو مشجعة لوجود شركات كبرى. كما أن رأس المال في هذه المرحلة من مراحل النمو قد يكون وارداً من الخارج. ويكون المستثمرين الأجانب ميالين للعمل مع الأفراد المتمكنين المعترف بهم في السوق، ومن الذين أثبتوا كفاءتهم في التنظيم والإدارة. وتحت هذه الظروف يكون نمو المنشأة نمواً ناتجاً عن التنوع والتشعب.

وهذه المرحلة هي في الحقيقة مرحلة مهمة في التطور الاقتصادي.

إن بلجيكا التي كانت أبرز البلاد الأوروبية في التصنيع في أوائل القرن التاسع عشر هي النموذج الأول على ذلك. واستمر النمط الذي استحدث حينذاك حتى الآن. وهو مجموعة منظمة إدارية واحدة تنتشعب إلى عديد من الصناعات المختلفة، تقوم كلها بالإنتاج لنفس السوق القومية المحدودة. ولقد تكرر نفس هذا النمط بعد نصف قرن في أثناء تحول اليابان إلى التصنيع، فقد كانت ثلاث من كل أربع مجموعات من «الزاياتسو» تشكل المركز الإداري. ومكنتهم قدرتهم على استجواب التكنولوجيا من الخارج من الدخول في عدد كبير من الصناعات المختلفة، وظلت كل صناعة من هذه الصناعات صغيرة الحجم لفترة طويلة، وكانت تقوم بالإنتاج للسوق المحلية المحدودة حتى بداية هذا القرن. لقد ظهر نفس النمط في البرازيل عند بدء التصنيع بها بعد الحرب العالمية الأولى. إذ بدأت شركة «ماتارازوس» في وقت نشوب هذه الحرب بإنشاء مصنع للكرونة، قد يكون أول منشأة صناعية محلية في البرازيل لم تكن متفرعة من شركة أجنبية. وبعد ثلاثين عاماً وفي أوائل الخمسينيات تحكمت شركة «ماتارازوس» في إمبراطورية صناعية كبيرة، تتألف من شركات صغيرة تعمل في مجالات متنوعة. وتقدم الهند أيضاً نمطاً مماثلاً بواسطة إمبراطوريتين للعمل الحر، وهما «تاتا» و«بيرلا»، وكتاهما مرتبطتان بعدد كبير من المنشآت المختلفة. وهناك أنماط أخرى من نفس النوع في بيرو وفنزويلا، كان لها مجموعة إدارية واحدة لعدد كبير من المنشآت في سوق صغيرة، تنصف بها الصناعة في هذه البلاد.

كما ساد نفس النمط في كاليفورنيا حتى الحرب العالمية الثانية، على الرغم من أن كاليفورنيا كانت سياسياً جزءاً من الاقتصاد الأمريكي منذ زمن بعيد. إلا أنه من وجهة النظر الجغرافية، ونظراً لبعد المسافة كانت تعتبر معزولة، وسوقاً صغيرة، ولكنها كانت محمية بواسطة الاقتصاد الأمريكي.

إن أفضل نمط يمكن اتباعه في كثير من حالات التطور الاقتصادي هو الشركة المتنوعة التي تتواجد في الاقتصاد المحدود الصغير. ولا يعتبر هذا النمط مرحلة حتمية في التطور. إذ نجد أن سويسرا وهولندا اللتين كانتا أكثر فقراً وأقل عدداً في السكان من بلجيكا لم تتبعاً هذا النمط في هذه المرحلة. فقد قامت كتاهما بتخطي حدود سوق

بليديهما بالتوسع المبكر إلى خارج حدودهما. هذا ويجب اعتبار التنوع في زمن الاقتصاد المحدود على أنه وضع مؤقت. ولقد نمت الآن كثير من المنشآت في كاليفورنيا التي كانت قد بدأت لإمداد سوق الساحل الغربي المحدودة، والتي كانت مؤسسة على تكنولوجيا واردة أو مصرح بها من الشركات الكبيرة في غرب البلاد ووسطها، لتكون منشآت قومية بعضها - مثل (منتجات أفرى وهي رائدة في مجال العلامات التجارية اللاصقة والمنتجات الورقية الأخرى) - أصبح منشآت كبيرة للغاية. كما تحولت شركات أخرى لتكون شركات قومية عن طريق الاندماج مع شركات في شرق البلاد، أما الشركات الأخرى الإقليمية الباقية فقد اختفت أو تقلصت إلى شيء لا أهمية له

إن التنوع في زمن الاقتصاد المحدود يصبح نمطاً خاطئاً عندما تنمو السوق. فلقد شبت اليابان عن طوق هذا النمط من قبل أن يقوم الاحتلال الأمريكي بحل نظام «الزايياتسو»، كما شبت البرازيل عن طوق هذا النمط منذ الحرب العالمية الثانية. إن المنشآت البرازيلية السائدة اليوم نجدها كلها مركزة ومكثفة مثل «فولكس فاغن دو برازيل» أو مثل «سامبرا» منتجة زيوت الطعام البرازيلية الرائدة. والأماكن التي لم يكن من الممكن التخلي فيها عن هذا النمط في أثناء تطور الاقتصاد، أصبح فيها هذا النمط معيقاً وحائلاً دون النمو بالنسبة للاقتصاد والمنشآت الاقتصادية. فلقد كان النمط الخاص بالتنوع في السوق الصغيرة الذي خدمت بلجيكا جيداً أيام العصر الفيكتوري، أحد أسباب ركود الدولة في هذا القرن وصعوبة النمو المتجدد لمنشآتها.

2- وعلى العكس من هذا تماماً: يوجد التنوع الناتج عن التوسع في السوق، وأهم وأوضح مثال عليه اليوم هي الشركة العالمية والتي سنناقشها في الفصل الحادي عشر.

3- كما تعتبر التكنولوجيا قوة تتساوى في الأهمية مع التوسع في السوق، وتقوم بدفع المنشأة نحو التنوع، إذ أن التكنولوجيا تميل بطبيعتها إلى التنوع. فنجد أن ما يبدأ كتكنولوجيا لفظ إنتاج واحد أو سوق واحدة، سريعاً ما يصبح عائلة كاملة من التكنولوجيات تولد عدداً كبيراً من المنتجات المختلفة لعدة أسواق مختلفة.

ولقد تأسست الصناعات الكهربائية والكيميائية في الربع الثالث من القرن التاسع

عشر، وكانت تقوم على عميلتين أو ثلاث عمليات تنتهى بمنتجاتين أو ثلاثة أسواقين أو ثلاث أسواق. وكانت الصناعة الكهربائية مبنية على الدينامو والمصباح الكهربائي ثم أضيفت إليها السيارات الكهربائية (التروالي باص). أما الصناعة الكيميائية الحديثة فقد كانت لها ثلاثة جنود، وهى: المفرقات الخاصة بالتعدين وإنشاء الخطوط الحديدية، وصناعة الكلور من أجل صناعة الورق والأقمشة أساساً، ثم صناعة مواد الصبغة الخاصة بصناعة الأقمشة.

وفى خلال خمسة وعشرين عاماً تفرعت هذه التكنولوجيات إلى عدد كبير من المنتجات المختلفة وخطوط إنتاج مختلفة لأسواق مختلفة. وبحلول عام 1900 أصبحت شركة «جنرال إلكتريك» و«سيمنس هوكست» فى ألمانيا ، وشركة «برنر موند» التى كانت رائدة فى الصناعات الكيميائية البريطانية، من المؤسسات الضخمة بمعنى الكلمة. واليوم نجد أن الجهاز الكهربائي الكبير والشركات الكيميائية من أكبر المؤسسات الضخمة بين جميع المؤسسات الكبيرة والتى تتفوق على شركة «ITT» فى عدد من منشآتها المختلفة، وعملياتها المختلفة، وخطوط الإنتاج المختلفة، والأسواق المختلفة التى تشترك فيها .

وهذه التنوعات لم تكن مقصودة ولم يتم التخطيط لها . فقد نمت نتيجة ما حدث فى أنابيب الاختبار فى العمل أو على سبورة الرسم الخاصة بمصمم الماكينة ، فقد توالدت تكنولوجيا من أخرى، وتبع ذلك التنوع فى المنشأة: إن هذه الديناميكية فى التكنولوجيا لم تتم فقط فى المواد، أى المجالات الفنية، بل تمت أيضاً فى التكنولوجيا الاجتماعية والخدمية.

ويعتبر البنك التجارى الأمريكى اليوم مؤسسة كبيرة لامعة، نظراً للخدمات التى يقوم بتقديمها . وهو متشعب بدرجة يصعب معها إدارته. إذ تشعبت كل هذه الخدمات من خدمات أخرى. ونشأت كل منها نتيجة قدرة جديدة للإمداد بخدمة مالية، تم استحداثها من المعرفة الموجودة لمواجهة احتياج جديد، لعمل قديم، أو لجعل الخدمات القديمة مناسبة للعملاء الجدد.

4 - هناك عامل خارجي آخر ، نادراً ما يقوم خبراء الاقتصاد بأخذه في الاعتبار ، وهو قوة دفع التشريع الضريبي الجديد. ففي جميع الدول المتطورة تقريباً تقوم القوانين الخاصة بالضرائب بتشجيع إعادة استثمار المنشأة لرأسمالها ، بدلاً من رده للمستثمرين. إن رأس المال المدفوع لا يعتبر سداداً لديون ، بل توزيعاً للأرباح وبالتالي يكون مسدد الضريبة. وعليه ، فمن الأنسب اقتصادياً بالنسبة للمستثمر ، وأيضاً بالنسبة للشركة ، القيام بالتنوع في رأس المال الذي لا تحتاج إليه المنشأة الأصلية في الشركة.

ومن الأمثلة النموذجية على هذا العامل أنه هو السبب الأول في التنوع الذي حول شركة «ديلو آر جريس» من منشأة صغيرة تعمل في الشحن والتجارة والصناعة ، في بلدان صغيرة على طول الساحل الغربي لأمريكا الجنوبية ، إلى شركة من أكبر الشركات الكيميائية في الولايات المتحدة.

لقد كانت أمريكا اللاتينية كثيراً ما تجد نفسها مثقلة بأموال سائلة فائضة كلما قامت الحرب في أوروبا. وكانت المواد الخام والمواد التحويلية التي تنتجها أمريكا اللاتينية حينذاك تتطلب أسعاراً عالية جداً. هذا بينما لم يكن من الممكن صرف الأموال المكتسبة في شراء سلع مصنعة من الدول المتطورة؛ لذا وجدت شركة «جريس» نفسها مثقلة بسيولة مالية كبيرة في نهاية الحرب العالمية الثانية. وكان التنوع في العمل هو الطريق الوحيد للإبقاء على هذه الأموال بعيداً عن قبضة محصلي الضرائب.

وقد تعتبر هذه الحالة غاية في التطرف. إلا أنه إذا نظرنا إلى مقياس نسبي أصغر نجد أن الاعتبارات الضرائبية تكمن وراء عديد من حركات التنوع ، خاصة في الشركات القديمة ذات الصناعات المستقرة أو تلك التي تسير إلى الانحدار؛ حيث يكون استثمار الأموال الزائدة في المنشأة القائمة عديم المعنى.

إن قوانين الضرائب بالدول المتطورة التي تفرض عقوبة على إعادة فائض رأس المال إلى المستثمرين - مثل قانون الضرائب الأمريكي - لا تسمح بهذا العمل ، إلا إذا كانت هناك تصفية للمنشأة بالكامل. وهذا هو الدافع القوي من وراء التنوع. إن عدم اعتبار «چنرال موتورز» أن «شيفروليه» منتج ناتج منها ، يرجع سببه إلى حد ما لخطأ

نظام الضرائب، فلم تكن قوانين الضرائب مصممة بالطبع لهذا الغرض، بل على العكس فإن تأثير قوانين الضرائب الحالية على التجمعات الصناعية، وعلى اندماجات الشركات الكبرى، وعلى التضخم في الحجم في كل دولة، أصبح على عكس ما تدعى السياسة الضريبية الإيمان به والعمل عليه.

5- وأخيراً.. هناك الضغط الكبير نحو التنوع، وهو ظهور ما أسميه «بالأسواق الجديدة»، وهى الأسواق الخاصة بالاستثمار ورأس المال «كسوق ضخمة»، وظهور السوق الخاصة بالوظائف والمستقبل الوظيفي «كسوق ضخمة» أخرى. (ارجع إلى المقال «الأسواق الجديدة ومنظّمى العمل الحر الجدد» فى كتابى «الرجال، والأفكار والسياسات» Men, Ideas and Politics)

إن مستثمر السوق الضخمة - وهو يختلف تماماً عن الرأسمالى القديم - هو أيضاً عميل، ويجب أن يتناسب «المنتج» أى «القيمة» من حيث ضمانات الشركة مع آمال هذا العميل، وبالمثل يعتبر الشباب المتعلم اليوم عملاء فى السوق الضخمة للوظائف وسوق المستقبل الوظيفي. وهنا نجد أيضاً أن «المنتج» أى الوظائف وفرص المستقبل الوظيفي التى يقدمها المستخدم، يجب أن تناسب آمالهم، وأن تكون «قيمة» بالنسبة لهم. هذا وتضع كل من السوقين الضخمتين قيماً عالية على التنوع. وفى الحقيقة فإن نمو الشركات التجميعية الضخمة، وحمل الاستيلاء التى ظهرت فى أواخر الستينيات، كانت تمثل - إلى درجة كبيرة - الاستجابات الأولى لمطالب وآمال هذه الأسواق الضخمة الجديدة، وكانت الاستجابات الأولية للمشكلات الجديدة هى استجابات خاطئة. إلا أن مطالب هذه الأسواق الضخمة ستبقى ويجب استيفاؤها. وسيتم استيفاء هذه المطالب لدرجة كبيرة بواسطة التنوع فقط.

ويعتبر التنوع باختصار ظاهرة معقدة، فمهما كانت براءة التجمع أمراً مفضلاً فإن من واجب جميع المنشآت التفكير بعمق فيما إذا كانت تحتاج إلى التنوع، وكيف يمكنها القيام بذلك.

إن بعض الضغوط التى تعمل على التنوع قد تكون بمثابة فرص سانحة للشركة،

كما أن البعض الآخر قد تكون تهديدات لها، والبعض، مثل قوانين الضرائب، قد تقوم بمكافحة السلوك الخاطئ ومعاينة السلوك الصحيح. بمعنى أنه في بعض مراحل تطور الشركة، قد يكون التنوع ضرورة، وفي مراحل أخرى قد يكون مفضلاً، وفي مراحل قد يكون التنوع إغراءً يجب مقاومته بحزم.

التنوع السليم والخاطئ

وتشير السجلات إلى أن هناك تنوعاً سليماً وتنوعاً خاطئاً. فالتنوع السليم يولد منشآت ذات طاقة أداء تساوى طاقة الأداء الخاصة بالمنشآت ذات القمة في الأداء، بين الشركات ذات التكنولوجيا أو السوق الواحدة المركزة للغاية. والتنوع الخاطئ يؤدي إلى منشآت تؤدي أعمالها بالكاد، كشركة ذات سوق أو تكنولوجيا واحدة ومركزة للغاية في العمل الخاطئ؛ ويكون الفرق دائماً هو أن الشركات المتشعبة ذات الأداء الجدي يكون لديها قلب متوحد مشترك مع منشآتها أو منشآتها.

وهذا يدل على أن التنوع ليس بشيء يمكن الحكم عليه بعدم الصلاحية أو التوصية به هكذا، فهو مهمة كبرى خاصة بالإدارة العليا؛ لكي تقرر نوع وحجم التنوع الذي تحتاجه شركة ما، للإفادة من قواها إلى الحد الأقصى، والحصول على أفضل النتائج من مواردها.

إن نقطة البدء هي السؤال: «ما هو أقل تنوع تحتاجه هذه المنشأة لتنفيذ مهمتها والحصول على أهدافها ولكي تستمر في البقاء والرخاء؟»، إلا أننا يجب أن نسأل أيضاً في نفس الوقت: «ما هو أكثر تنوع يمكننا إدارته وأكثر التعقيد الذي يمكن لهذه المنشأة تحمله؟» إن الأفضل سيقع عادة بين هذين النهايتين المتطرفتين. فكلما كان التنوع قريباً من الحد الأدنى المطلوب، كانت المنشأة أكثر سهولة في إمكانية إدارتها. إن عبء البرهان يقع دائماً على عاتق أولئك الذين يرغبون في تنوع أكثر، وليس على عاتق أولئك الذين يرغبون في تجمع أكثر.

ومهما كانت أهمية التجمع، فإنه يجب أن يتناغم وينسجم مع التنوع، وإلا فإنه سيصبح تخصصاً أكثر من اللازم. ومهما كان التنوع مفضلاً أو حتمياً، فإنه يجب أن

يسمح بالتجمع، وإلا فإنه يصبح انقساماً إلى شظايا صغيرة، فالبساطة والتعقيد هما مطلبان حقيقيان، وهما يشدان المنشأة في اتجاهين متضادين. ومع ذلك يجب ألا يسمح لهما بالصراع، بل يجب أن يكونا ممزوجين. إن إدارة التنوع عن طريق وضعها في قلب متوحد مشترك، هي مهمة الإدارة العليا، وهو أمر ملح سواء في المنشأة الصغرى أو المتوسطة أو الكبيرة.

بناء وحدة من التنوع

 قلبى الوحدة، السوق والتكنولوجيا، شرط: العملاء وليس المصنعين هم الذين يعرفون السوق - مضاطر تعريف السوق، الحاجة إلى استراتيجيات عمل - شركة جنرال موتورز، وشركة أيلاند، التكنولوجيا كقلب الوحدة المشترك، بعض القواعد الأساسية. يجب أن تكون التكنولوجيا محددة، يجب أن تكون التكنولوجيا واضحة. التكنولوجيا يجب أن تكون ضرورية، استراتيجية التنوع المبنى على التكنولوجيا، الأسرة التكنولوجية الممتدة. هل هي موضة بائدة؟ حدودها، ما هو الشيء الذى لا يصلح؟ التنوع ذو المحورين، التنوع ذو الدورة المضادة، الوهم الخاص «بالتفاعل المالى» - التنوع من أجل التنوع، التنوع لعلاج الضعف - الحاجة إلى التوافق المزاجى.

هناك طريقتان يمكن فيهما تنسيق التنوع ليكون توحداً، إذ يمكن أن يكون هناك عمل حر متنوع للغاية، ومع ذلك يكون له توحيد أصلى إذا ما كانت منشآت وتكنولوجياته ومنتجاته وخطوط إنتاجه وأنشطته ملموسة فى خلال توحيد خاص بسوق مشتركة. كما أن العمل الحر قد يكون متنوعاً للغاية وله توحيد أصلى إذا ما كانت منشآته وأسواقه ومنتجاته وخطوط إنتاجه وأنشطته مترابطة مع بعضها البعض فى تكنولوجيا مشتركة. وعليه فإن كلاً من السوق المشتركة والتكنولوجيا المشتركة تمدنا بالمطلب الأول للوحدة: وهو اللغة المشتركة

السارية في المنظمة بالكامل، فهي التي تسهل عملية التفاهم المشترك.

إن الوحدة بين الاثنين في داخل ومن خلال السوق يجعل النجاح محتملاً.

لقد بقيت شركة «بيبسي كولا» في سوقها عندما اشترت شركة «فريتولا» صانعة الوجبات السريعة، لأن المشروب المعبأ في زجاجة يعتبر أيضاً وجبة سريعة، كما أن شركة «كوكا كولا» بقيت في سوقها عندما اشترت شركة «مينيوت ميد» وقد كانت رائدة عصير البرتقال المجد. كما أن «يونيليفر» و«نستله» عملاقتي صناعة السلع الاستهلاكية المالية في أوروبا، تعملان في مراحل كثيرة في منتجات مصنعة، ومعبأة في كثير من الدول، إلا أن العميل لجميع منتجاتهم هو محل البقالة أو السوبر ماركت. وبالمثل بقيت شركة «بروكتر وجامبل» في سوقها عندما قامت بشراء شركة كبيرة محلية لمزج البن. كما أن شركة «ميتشيلان» أقدم مصنعة للإطارات المطاطية والرائدة في صناعة الإطارات التي تملأ بالهواء في تسعينيات القرن التاسع عشر، قامت بالتنوع في نفس السوق، سوق السيارات، عندما دخلت مجال الإرشاد للسفريات.

وإذا ما نحن تأكدنا من التوحد في السوق، فإن التكنولوجيا توفر التنوع لدرجة كبيرة، ومع ذلك فإنها لا تقودنا إلى ذلك النوع من التنوع الذي يوصف بأنه تناثر وتبعثر وتعقيد.

ولقد قامت شركة أدوية كبرى بنجاح في إضافة سلسلة من المعامل الطبية، وخط إنتاج لأدوات تشخيص متقدمة، إلى منشأتها. ولقد كانت التكنولوجيات مختلفة تماماً، إلا أن العملاء كانوا هم نفس العملاء، إذ كانوا عبارة عن الأطباء الممارسين، سواء في عيادة خاصة أو في هيئة مستشفى. وقد كانوا يعتبرون نفس الأشياء «قيمة»، وذلك فيما يختص بالأدوية الموصوفة والاختبارات الطبية والأدوية الطبية.

وهناك شرطان للتنوع في السوق المتوحدة: الشرط الأول أن يقوم العميل بتعريف ماهية السوق فلا يجب أن يقوم المصنع بذلك؛ إذ إنه لا يكفي أن يتضخ التنوع المصنع لكي يقوم بتشكيل مدخل آخر لنفس السوق المعتادة. بل إن العميل أيضاً يجب أن يرى التنوع الجديد كجزء من نفس السوق، وإلا فسيكون هناك احتمال كبير للفشل.

لقد كانت شركة «آر سى آيه» في أواخر الأربعينيات من أوائل الماركات المسجلة في

الولايات المتحدة لأجهزة الراديو والحاكي. وقد كانت هذه المواد تعتبر أدوات منزلية من وجهة نظر الصناعة، وعليه ، فقد بدأ أنه من المنطقي لشركة «آر سي آيه» أن تقوم بالتوزيع في السوق، التي كانت تنمو بسرعة إلى إنتاج أدوات المطبخ مثل الموقد والمبردات (الثلاجات). وقد كانت هذه الشركة تملك الكفاءة الهندسية لذلك ، كما كانت لديها شبكة التوزيع، إلا أن شركة «آر سي آيه» على الرغم من مواردها ومن منتجاتها ذات النوعية العالية المعترف بها ، لم تنجح في منتجات المطبخ. فبالنسبة للعميل وهو هنا «ربة المنزل»، كان المطبخ وغرفة المعيشة شيئين مختلفين؛ إذ أن أدوات غرفة المعيشة ليست أدوات بل إنها أثاث، ولذا فإن ماركة «آر سي آيه» المسجلة لم تحز قبولاً لدى العميل كما توقعت الشركة. وبعد عدة سنوات من الصراع ، اضطرت هذه الشركة إلى بيع أعمال أدوات المطبخ لمصنع أدوات منزلية، كانت ماركته المسجلة مستقرة ومعروفة في سوق المطبخ، وكان اسمها شركة «ويرلپول كورپوريشن» التي كانت تعد شركة «سيرز ، روك» بالمواقد والثلاجات من زمن طويل.

إن ما سبق يسرى على الخدمات كما يسرى على المنتجات ، ويسرى على الأسواق الصناعية أيضاً. فعلى الرغم من المظهر والمكانة التي تتمتع بها «جنرال إلكتريك» كمصنعة لمعدات كهربائية وإلكترونية متقدمة، فإن مشترى الكمبيوتر لم يتقبل هذه الشركة كصانعة كمبيوتر «راقية»، ولقد كانت الكمبيوترات المصنعة بواسطة هذه الشركة منافسة تماماً من الناحية الفنية. ومع ذلك، فلم تتمكن شركة «جنرال إلكتريك» من تثبيت مكانتها في أعمال الكمبيوتر، وتخلت عنها في النهاية.

ولا يستطيع الخبراء الفنيون كلهم الوصول إلى تعريف صحيح «للسوق المشتركة»، فهي من المحتمل أن تصلح لكى تكون أساساً للتوحد في حالة التوزيع إلى أسواق مختلفة.

إن ما يبدو للمصنع أو المورد كمنتجات تنتمي بشدة بعضها للبعض، قد لا يعتبره العميل كسوق واحدة. كما أنه من المحتمل أن يجمع في سوق واحدة ما قد يبدو للمصنع أو المورد كمنتجات أو خدمات مختلفة، أو ما قد يبدو كاستخدامات ومستخدمين نهائيين مختلفين تماماً.

إن شركة «سيرز ، روك» تحتفظ - كما يفعل كثير من تجار التجزئة - بعدد هائل

من المنتجات المختلفة في مخازنها وقوائم أسعارها. كما أنها أنشأت شركة تأمين ناجحة للحوادث، أصبحت رائدة في مجال التأمين على السيارات. وقد قامت بإئزال أموال مشتركة، فقد كانت لها أكبر سلسلة من مراكز إصلاح السيارات. وقد قامت في أوقات مختلفة بتنظيم نوادٍ للكتاب وخدمات للسفر. إن هذه الأعمال كلها تشترك في أن هذه السلع والخدمات يجري شراؤها بواسطة العائلة الأمريكية متوسطة الدخل كجزء من ميزانيتها العادية. وهي تنطبق على تعريف شركة «سيرز» لمنشأتها كمشتري للعائلة الأمريكية. فمن الناحية الفنية، نجد أن هناك فارقاً كبيراً جداً بين المبردات والتأمين على السيارات، إلا أن نفس العمل يشترهما، بنفس الطريقة ونفس توقعات القيمة.

إن المخاطر الأساسية لتعريف السوق قد تم تطبيقها في هذه الأمثلة. إن بعد النظر والتحليل هي أدوات لا يعتمد عليها كثيراً للتعرف على سوق مشتركة؛ فمن الصعب التنبؤ بإمكانية تناسب منتج أو خدمة معينة في السوق أم لا. كما يصعب تحديد ذلك بواسطة البحث الخاص بالسوق. بل يتضح دائماً تحت الضوء الباهر عند سرد الأحداث: لماذا فشل منتج كان يبدو مناسباً لسوقه المفترضة.

ومن السليم أن نقول إنه مهما قمنا بأبحاث خاصة بالسوق أو بالمستهلك، فإننا لن نصل إلى الحقيقة الخاصة بأن ربة المنزل الأمريكية لا تعتبر أجهزة المطبخ وراديو غرفة المعيشة كأجزاء من نفس صنف المنتج. ولقد كانت هناك عدة شركات ناجحة في ذلك الوقت في كلتا السوقين، مثل «جنرال إلكتريك» و«جنرال موتورز» و«ويستنج هاوس». كما قامت كذلك شركة «سيرز» بتثبيت نفسها بنجاح في كلتا السوقين. ويعد كارثة «آر سي آيه» وضح لديها السبب جلياً، إلا أن الوقت كان متأخراً للغاية.

الحاجة إلى استراتيجية عمل

إن الشرط الثاني هو أن تُوحيد السوق سينجح على أساس التنوع، إذا كانت هناك استراتيجية حقيقية للعمل الحر. وإن ينجح إذا كان التنوع مجرد انضمام وتجميع.

وتحدد الاستراتيجية دائماً ما يجب أن يحتوى عليه تعريف عملاً، وما لا يجب أن يحتوى عليه. ولقد كانت شركة النقل «ترانسبورتيشن كومباني» هي إحدى حالات سياسات التنوع المبنية على توحيد السوق، والتي كانت شركة «كاناديان باسيفيك ريلرود» قد أنشأتها

فى أوائل هذا القرن، لقد أنشأت «كاناديان باسيفيك» على خطوطها الحديدية سلسلة كبيرة من الفنادق عبر «كندا»، وكذا شركة نقل بحرى تعمل فى المحيط الأطلنطى والباسيفيكي (وقد أضافت إليها شركة خطوط جوية عالمية متوسطة الحجم بعد الحرب العالمية الثانية). إلا أن السوق التى أعطى «كاناديان باسيفيك» توحداً فى أعمالها لم تكن هى سوق النقل، بل كانت سوق المسافرين، فمع أن الخطوط الحديدية كانت تحمل البضائع مع الأفراد، إلا أن الاستراتيجية الخاصة بالتنوع ركزت على الجماهير المسافرة فقط.

ويجب أن تشمل استراتيجية التنوع خطة تحدد نور كل منشأة فى داخل المؤسسة الكبيرة، ويجب أن تكون استراتيجية التنوع - كأي استراتيجية أخرى - قاعدة لأهداف ومهام وأعمال محددة.

وتوضح استراتيجية التنوع السبب فى نجاح «جنرال موتورز» بعد إعادة تنظيمها - وفى الحقيقة بعد إعادة تأسيسها - فى شكل مقارب للسوق المتحدة بواسطة «الفريد بى سلون» فى أوائل العشرينيات. فقد كانت شركة «جنرال موتورز» التى ورثها «سلون» متنوعة على أساس توحيد السوق، ولكنها كانت بدون استراتيجية؛ فقد كانت تشمل ست منشآت للسيارات، لكل منها طرازها الخاص وهندستها وسياساتها وشبكة توزيعها الخاصة بها، إلا أنها حينئذ لم تكن لها مهمة أو هوية خاصة بها. لقد أنشأت جميع هذه المنشآت بالاكْتِسَاب المالى وكانت شركة متجمعة، مع أن منشأتها كلها كانت تعمل فى مجال السيارات أساساً. أما ما جعل «جنرال موتورز» شركة فعالة، هو أن «سلون» قد أعاد بناؤها على أساس استراتيجية منظمة، وعلى الرغم من المعارضة الشديدة من داخل الشركة، فقد خاطر مخاطرة كبرى فى تحريك اسم تجارى كان مستقراً وهو «أولدز موبيل» من قطاع سوقه إلى سوق جديدة معقولة، وقام بتغيير السياسة الرئيسية لشركة «شيفروليه»، وقام بتركيز عملها على السوق التى كانت تتجنبها حتى ذلك الحين، وهى السوق الجماهيرية التى كان فورد متخذاً فيها مركزاً حصيناً غير قابل للاختراق. وغير اسم «أوكلاند» باسم جديد تماماً، هو «بونتياك»، وأعطاه منذ البداية مركزاً واضحاً فى السوق، واستراتيجية واضحة.

وعلى عكس «سلون»، قام الرجال الذين أدمجوا عدة شركات للسيارات البريطانية، لتكون شركة واحدة هى «بريتش ليلاند موتورز» فى الستينيات بالاحتفاظ بأسماء تجارية

متنوعة، كان لدى بعضها سوقه الواضحة الخاصة به، وكان بعضها الآخر دون هوية أو شخصية. ومن الواضح أن هؤلاء الرجال ذهبوا إلى أبعد مما ذهب «سلون» من ناحية العلاقات الداخلية لمراقب الصناعة، ومن ناحية تبادل القطع والعمليات، وكذا من ناحية مراقبة التكلفة الفعالة، وهى أمور لم تعالجها «جنرال موتورز» إلا بعد مرور وقت طويل. إلا أنهم لم ينشئوا استراتيجية لهذا العمل المتحد أو استراتيجية سوق راسخة لما بعد ذلك.

لقد ظهرت «جنرال موتورز» كقائدة فى السوق الأمريكية للصناعة بعد قيام «سلون» بإعادة تنظيمه للشركة بعامين أو ثلاثة. إلا أن شركة «ليلاند» البريطانية لم تتم بتحسين مركزها فى السوق أو أدائها لمدة خمس سنوات بعد عملية الاندماج التى أوجدت هذه الشركة. فلقد بقيت كشركات منضمة متجمعة.

إن كل منشأة فى شركة متنوعة بل وكل خط إنتاج وكل قناة للتوزيع، يجب أن يكون لها خططها الخاصة وأهدافها واستراتيجيتها. ويجب أن يكون لكل منها أهداف واضحة، وعليها القيام بقياس النتائج للوصول إلى الآمال والتوقعات الخاصة بها. وبمعنى آخر فإنها تحتاج إلى أن تدار كعمل مستقل، ولكن لكي يتم الحصول على النتائج الخاصة بالتنوع، يجب أن تكون لها استراتيجية موحدة وتصميم شامل، ومهمة عامة للعمل ككل. ومن ثم يجب أن يكون هناك تنوع فى حالة متحدة، وإلا فإن التوحيد لن يتحقق حتى بواسطة السوق المشتركة. إن السوق المشتركة قد تمكن من التوحيد، إلا أن الإدارة هى التى تجعل هذا التوحيد حقيقة.

التكنولوجيا كقلب الوحدة المشترك

تعتبر التكنولوجيا هى المحور الثانى للتنوع الناجح، ويمكن استخدام التكنولوجيا العامة كأساس للتنوع فى عدد كبير من الأسواق المختلفة.

ويبدو أنه من الصعب بناء تنوع فى السوق مبنى على تكنولوجيا عامة، عن بناء تنوع تكنولوجى مبنى على سوق متحدة. فمن الناحية النفسية، يميل المدير إلى احترام ومراعاة المطالب المختلفة للتكنولوجيات المختلفة، إذ إنها تكون مطالب معقولة. ونظراً لأن الأسواق المختلفة تكون ذات طبائع مختلفة، نجد المدير يميل إلى مقاومتها، بل يستاء ويمتنع منها، ويعتبرها غير معقولة. إن خبرة التكنولوجيا معروفة ومحددة مسبقاً. ويمكن

الحصول عليها بصورة منتظمة، إن لم تكن بصورة دائمة. أما خبرة السوق فهي خبرة تجارب محسوسة وليست حقائق، وهي فهم وليست معلومات.

إن التكنولوجيا المبنية على التنوع هي الطريق الوحيد الذي يمكن مجموعة كبيرة من الصناعات من إدارة عملها. والآتى بعد ذلك هو صناعات المواد الأولية: الصلب والزجاج والألمنيوم والورق والنحاس، وهي تتم بواسطة عدة عمليات. إن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يخرج من فرن الزجاج هو الزجاج فقط. ومع ذلك فإن هذا المنتج يذهب إلى كل سوق يتصورها العقل.

وتبين الخبرة الخاصة بصناعة المواد الأولية، أن التكنولوجيا المبنية على التنوع ليست سهلة، فكثيراً ما كانت هذه الصناعات تؤدي عملها بلا اهتمام منذ الحرب العالمية الثانية. وكانت بعض هذه الصناعات من بين أقل الصناعات أداءً، فلقد قامت جميع هذه الصناعات بالاهتمام الزائد بالتسويق. ولقد استخدم كثير منها (كما أوضحنا في الفصل الثامن عشر - الجزء الثاني) مبدأ التصميم الخاص بالحفز اللامركزي لإيجاد وحدات شبه مستقلة لأسواق محددة. إلا أن هذه الصناعات وجدت أن هذا الطريق لم يكن هو الطريق الممهد إلى النجاح.

لقد كانت صناعات المواد الأولية هي رائدة التطور الصناعي في القرن التاسع عشر. فمن ناحية الحجم والاستثمار الرأسمالي نجدها مازالت تنمو بشدة، إلا أن منتجات هذه الصناعات قد أصبحت سلعاً لا تدر أكثر من تكلفتها. إن السبب في هذا هو التنوع المبنى في داخل السوق، والذي يفرض عليهم تكنولوجياتهم الخاصة بهم.

كما نجد أن الاستثناء الوحيد هنا هو البترول. ولكن البترول هو الوحيد من بين صناعات المواد الأولية الذي لديه تركيز في السوق، فالجزء الكبير من إنتاج هذه الصناعة ما هو إلا وقود لعدد محدود من المستخدمين النهائيين: مثل البنزين والسيارات الديزل للمركبات ذات الموتور على الأرض وفي البحر وفي الجو، أو وقود لمحطات الكهرباء. إن صناعة البترول ما هي إلا صناعة تسويقية من الوجهة الاقتصادية، إلا أنها قامت بالتكامل للخلف: لتصبح إمداداً بالمادة الأولية الخام.

لقد امتازت أعداد قليلة جداً من الشركات المنتجة للمواد الأولية، وهي تعطي مثلاً عما يجب عمله، وكيفية القيام بهذا العمل.

والمثال البارز على ذلك هو الشركة الأمريكية المصنعة للزجاج، شركة «كورننج جلاس» وهى شركة ذات أسواق عظيمة، بدءاً من الزجاج الخاص للاستخدامات العلمية المتقدمة جداً، إلى أنوار الموائد للسوق الكبيرة، والتي تباع فى المتاجر والسوبر ماركات، إلى شاشات الاستقبال التليفزيونى إلخ إلخ، وكانت كلها أسواق مبنية على تكنولوجيا واحدة مشتركة وهى صناعة الزجاج.

إن شركة «كورننج جلاس» ذات المبيعات التى بلغت 600 مليون دولار عام 1971 وذات الثلاثين ألف موظف، ما زالت تعتبر شركة صغيرة إذا ما قورنت بالشركات المصنعة للمواد الأولية، مثل شركات البترول والصلب والنحاس. إلا أنها شركة كبيرة جداً فى مجال موادها الأولية، بل هى أكثر ربحاً وأبانت نمواً أسرع من معظم منشآت المواد الأولية.

وهناك أيضاً أمثلة خارج مجال المواد الأولية، تخص نجاح التنويع المبنى على التكنولوجيا. إن شركة «تاتيسى» للإليكترونيات فى جزيرة «كيوتو» باليابان ليست شركة معروفة مثل شركة «سونى» لدى الغرب، ولكنها كانت ناجحة بطريقتها الخاصة. فلقد نمت هذه الشركة كمصنعة للمعدات الصناعية مثل آلات التحكم ومفاتيح المحولات، وكانت تقوم بالتصنيع فى البدء بناءً على تراخيص من الخارج، أغلبها من شركات أمريكية إلكترونية. ثم قامت بتطوير كفاءة تكنولوجية خاصة بها فى مجال الإليكترونيات، ثم قامت بالتنويع إلى المجال التكنولوجى الطبى، وبدأت أولاً بتصميم وإنتاج أدوات متميزة لتشخيص الأمراض، ثم تحولت إلى تصميم وإنتاج أطراف صناعية ذات تحكم إلكترونى. كما تحولت إلى سوق معدات المكاتب بإنتاجها خط آلات حاسبة مكتبية وهكذا... لقد كانت أسواق منتجاتها متنوعة، إلا أن التكنولوجيا كانت مشتركة.

ولا تعنى التكنولوجيا بالضرورة «العلم والهندسة». فكلمة «تكنى» Techne، اليونانية التى تشعبت منها كلمة «تكنولوجيا» تعنى «العلم النافع» أو «المهارة المنظمة» ولا تعنى «الهندسة». إن بطاقة الائتمان البنكى، لم ت اخترعها البنوك التجارية، وهى بالتأكيد ليست علماً أو هندسة، لكنها تتطلب تعليماً لمهارات صعبة وجديدة، وهى تمثل تنويعاً حقيقياً مبنياً على «علم نافع» جديد.

إن أى تكنولوجيا عامة تيسر لغة عامة، كما أنها توفر منافسة حادة، وهى تعطى

ميزة في السوق، كما تمكن من التوزيع الذي لا يبعثر المنشأة، بل يوجد.

بعض القواعد الأساسية

يحتاج التوزيع المبني على التكنولوجيا إلى مراعاة بعض القواعد الأساسية لنجاحه.

1 - يجب أن تكون التكنولوجيا محددة، وأن تكون «مهاراة» و«علم نافع» وليست نظرية. إن الأفكار مثل الإعلام والنقل ليست تكنولوجيا عامة. فسلسلة النشر في الولايات المتحدة تندرج تحت بند الإعلام، وهي لم تحرز المجد عن طريق التعامل مع ناشري الكتب، كما لا نتوقع نجاحها بقيامها بنشر مجلات تجارية. ولقد تعثرت الجامعة الأمريكية في يأس، عندما تعاقدت مع الحكومة لحل مشكلات اجتماعية وقروية، أو عندما تعاقدت على التطور العالمي، على أساس أن ذلك هو امتداد لكفاتها في «المعرفة» و«التعليم».

إن النظم الأكاديمية ليست تكنولوجيا عامة. لأنها متركزة على النظريات وليست على المهارات. كما أن الكفاءة في حل المشكلات ليست تكنولوجيا عامة؛ إذ يمكننا إنشاء ممارسة ناجحة تختص بحل المشكلات، مثل الاستشاري في بحوث العمليات الذي يقوم باستخدام أدوات لحل مشكلات عميل له، فلا يمكننا أن نقول: «نحن نعرف كيف نحل المشكلات، وعليه فنحن قادرين على صنع أو تسويق أى منتج أو علم فى أى مكان تتواجد فيه المشكلات».

هذا.. وتميل أغلب الإدارات إلى تعريف «السوق» بتحديد ضيق، وهم يرونها على أنها السوق الخاصة بما نصنعه «نحن»، وليست كسوق «لقيمة يدفعها العميل». كما أن كثيراً من الإدارات تميل إلى تعريف «التكنولوجيا» بتحديد متسع للغاية، فهي تعتقد أن التكنولوجيا تعنى «كل ما يمكننا فهمه ذهنياً». ولكن التكنولوجيا تعنى «أنها كل ما يمكننا القيام بعمله بمهارة فائقة، وبتميز فائق».

2 - إن التكنولوجيا يجب أن تكون واضحة، ويجب أن تمنح منتج الشركة صفات مميزة ورائدة.

إن السبب فى أداء شركة «كورننج جلاس» العالى هو مراعاتها لهذه القاعدة، بينما راحت كثير من الشركات الأخرى المنتجة للمواد الخام تنتج سلعاً غير متميزة، وبينت نتائج متوسطة فقط. لقد ظلت شركة «كورننج» بعيداً عن صناعة أدوات المائدة العادية،

على الرغم من حيازتها للقدرة الفنية والإنتاجية لتصنيعها. هذا، ولا توجد مطالب غير عادية لتكنولوجيا الزجاج في صناعة أدوات المائدة. إن أدوات المائدة وأدوات المطبخ التي تصنعها وتبيعهها شركة «كورننج» مبنية على تكنولوجيا متقدمة أو محسنة، مثل صناعة الزجاج المقاوم للحرارة أو غير القابل للكسر. ولكن عندما قامت هذه الشركة بالدخول في مجال استغلال الزجاج، الذي كانت قيمته تكمن في التصميم والصنع الفني وليس في تكنولوجيا الزجاج، بمعنى، عندما قررت هذه الشركة الدخول في إنتاج قطع مصممة خصيصاً، وبطريقة النفخ اليدوي للزجاج، والمفروض أن يكون تحفاً فنية وليس للاستخدام العادي، قامت بهذا العمل في منشأة منفصلة تماماً أسمها «ستيوبن جلاس»، وكانت لها إدارتها الخاصة وتسويقها الخاص. وقد كانت شركة «ستيوبن» هذه ناجحة للغاية، ولكنها لم تدار كجزء من شركة «كورننج جلاس»، مع أنها كانت معلومة لها تماماً.

3- يجب أن تبقى التكنولوجيا التي تتفوق فيها شركة ما، تكنولوجيا مركزية وليست عرضية بالنسبة للمنتج أو الخدمة التي تنتجها إليها الشركة. وإذا أهملت هذه القاعدة، تعرضت الشركة للإحباط والشعور بالخيبة.

إن بطاقة الائتمان البنكية تبدو كما لو كانت امتداداً منطقياً لأعمال البنك بالتجزئة، ومع ذلك، فقد اتضح أن المهارات الكبرى لموظفي البنوك التجارية فيما يخص ببطاقة الائتمان البنكية كانت مجرد مهارة عرضية. إن المهارات الجديدة المختلفة تماماً، هي أمور مطلوبة، مثل بيع الخدمات البريدية التي تدخل فيها تكنولوجيا متخصصة عالية، علاوة على بعض الخدمات البريدية. وقد كانت النتيجة أن البنوك لم تنجح فيها لفترة طويلة، فقد أخذوا توقعيات العملاء بالاشترار، إلا أنهم كانوا يصابون بالجنون بعد ذلك. وتخلي بنك «تشيس مانهاتن» عن هذا المجال بعد عدة سنوات من الكوارث، مع أنه كان من رواد بطاقات الائتمان البنكية. كما تبعتها بعد ذلك البنوك الكبيرة في شيكاغو، كما أن «بنك أمريكا» الذي تولى إدارة بنك «تشيس مانهاتن» بعد تخليه عن العمل، أمضى أكثر من خمس سنوات لكي يتعلم المهارات الجديدة.

وتقدم صناعة الورق الأمريكية أمثلة طيبة للطريقة السليمة والخاطئة لاستخدام التكنولوجيا كقاعدة للتنويع. فلقد قامت بضع شركات أغلبها متوسطة الحجم بالتوسع

في تكنولوجيا صناعة الورق النمطية المعروفة، بدخلوها في أسواق استهلاكية جديدة.. مثل صناعة وبيع مناديل الوجه الورقية. وكانت ناجحة في عملها هذا للغاية، على الرغم من نجاح شركة بروكتر وجامبل، والتي كانت شركة غير مختصة بصناعة الورق، نجاحاً مماثلاً في بعض أجزاء هذا المجال، مثل حفاظات الأطفال التي تستخدم لمرة واحدة، حيث قامت باستخدام معرفة التسويق الاستهلاكي للتنوع في التكنولوجيا والمنتج إلى خارج نطاق عملها الأصلي، وهو الزيوت والصابون والأعمال المبنية على صناعة الدهون.

وعلى العكس من هذا، وعلى الأخص في عديد من شركات الورق الكبيرة، نجد أن هذه الشركات أنفقت الملايين من الدولارات وسنوات من الجهد في تأسيس مكانة لنفسها في سوق الأوراق الفنية، مثل: ورق التصوير، والطباعة دون حبر، والورق الموصل للحرارة، والورق المعالج كيميائياً، والورق الموصل للكهرباء، وأنواع أخرى كثيرة. لقد كانت هذه الشركات على صواب في افتراضها بأن سوق الورق الفني تنمو بسرعة كبيرة وكانت تكمن فيها احتمالات هائلة للربح. إلا أنه اتضح أن هذه الشركات كانت مخطئة في اعتقادها أن تكنولوجيا الورق هي العنصر الرئيسي في صناعة الورق الفني. فلقد كانت التكنولوجيات الرئيسية في هذا المجال هي طبيعة المسطحات وكيميائية المسطحات، أما الورق فقد كان مجرد أداة نقل عرضية.

إن المثال الخاص بصناعة الورق والمثال الخاص ببطاقة الائتمان البنكية يبين أنه ليس من السهل التكهّن بأن تكنولوجيا معينة ستكون أساساً لسوق جديدة أو لخط إنتاج جديدة أو لخدمة جديدة. وقد يكون من الأصعب حقاً التكهّن بإمكانية تطبيق التكنولوجيا، عن التكهّن بإمكانية ملائمة منتج أو خدمة جديدة في السوق القديمة، وفي مفهوم السوق نفسه.

4 - أخيراً .. نقول إن التنوع المبنى على أساس تكنولوجي يحتاج إلى استراتيجية أساسية، مثلما يحتاجها التنوع المبنى على أساس السوق، ونقول إن الاستراتيجية أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة.

إن الأمثلة المعطاة هنا عن التنوع المبنى على التكنولوجيا تختص بالمنتجات

الإضافية الجديدة، كما تختص أيضاً بالخدمات والأعمال الحرة. ولكن يمكن استغلال التكنولوجيا بفاعلية بطرق متعددة، كما أن القيام بهذا الاستغلال بأنفسنا هو إحدى هذه الطرق، ويجب عند دراسة التنوع في «مهاراتنا المنظمة»، أن نسأل دائماً: «ما هي أنسب طريقة لاستغلال تكنولوجيتنا؟».

لقد كان لدى شركة من الشركات الرائدة في صناعة الأدوية قاعدة ثابتة. فكلما كانت البحوث تأتي بتطور جديد يبدو أن له وعوداً براقاً، كانت الإدارة العليا تجلس مع أفراد البحوث والتسويق ويقومون بمناقشة الإشكالية: «لأي من منافسينا سيكون هذا التطور مثالياً؟» وفي خط إنتاج من، وسوق من، وخبرة من سيكون هذا التطور مناسباً عند نجاحه؟ ويقول أحد المديرين التنفيذيين بالشركة: «ونحن لا نقوم بطرح هذا السؤال لأننا نفضل بيع هذا التطور لأي أحد، وبالأذات ليس لمنافس لنا. إننا نقوم بطرح هذه الأسئلة أساساً لكي نرغم أنفسنا على التفكير بعمق عما يتطلبه هذا التطور منا، لكي يحقق المرجو منه، وكذا التفكير في الاستراتيجية التي يجب اتباعها، وما هي الموارد المطلوبة، وما نتوقعه أن يحدث. لكن هذه الأسئلة قادتنا فيما يقرب من نصف الحالات إلى أننا لا يجب التقدم في هذه الأعمال بأنفسنا ومفتردين بها.

وفي بعض الأحيان كنا نقرر التخلي عما كان يبدو أول الأمر أنه تطور واعد للغاية، وكان السبب في ذلك هو القيام بطرح هذه الأسئلة. ولقد وضع لنا بعد ذلك بأنها لم تكن تطورات واعدة بالفعل، فقد كان من الممكن لهذه التطورات إذا ما تمت بنجاح، أن تنتج عنها أدوية ذات خواص متميزة في محاربة الأمراض، ولكنها ستكون أدوية مقصورة على عدد صغير جداً من الأمراض، أو لقطاع محدد من الممارسة الطبية، حيث يكون من الأنسب إدخال هذه الأدوية إلى خط إنتاج شركة صغيرة متخصصة في المجال، أي إلى شركة يعتبر هذا الدواء فيها منتجاً كبيراً. بينما هو بالنسبة لنا سيعتبر تعقيداً يحتاج إلى مجهودات تسويقية، تنفذ بالضرورة خارج منشأتها وخارج سوقنا. وفي حالات أخرى، قد يقود التطور إلى خط إنتاج نو احتمالات كبيرة في المبيعات، وقد نصل إلى قرار بأن نقوم بالترخيص له. وكنا إما أن نحوله إلى شركة منتجة لهذا المنتج، أو كنا ندع آخرين يقوم بهذا العمل بكامله. وقد قمنا بهذا مثلاً في عدد قليل من الأدوية تستخدم أساساً لأمراض المناطق الحارة، حيث نملك سوقاً صغيرة جداً. كما قمنا بترخيص تطورات يحتمل أن تكون

نتائجها الأخيرة دواءً منفرداً في السوق مثل المسكنات، التي لم يكن لنا فيها أى أنوية أخرى، وكنا نضطر للقيام بمجهود تسويقي كبير، ليمكننا بيع دواء واحد؛ حيث كان على الأطباء الاختيار من بين ستة أنوية.

وفي حالات قليلة، قررنا استخدام التطور لبناء استثمار مشترك مع شركات أخرى عليه، وعادة ما كانت شركات كيميائية لديها خبرة إنتاج، نحتاج إليها في هذا الصنف من الدواء بالذات، والتي لم يكن لدينا الخبرة فيه. ولا أتذكر حالة واحدة قمنا فيها بالتخلي أو البيع أو الترخيص أو قمنا باستثمار مشترك بأى تطوير كان من الواجب التمسك به. وإذا كنا قد أخطأنا، فقد كان ذلك نتيجة تمسكنا بكثير من تطوراتنا، ولأننا ترددنا كثيراً في قبول حقيقة أن تطور بحثنا، مهما كانت مثيرة واعدة لم تكن هي الشئ المناسب لنا، أو لأننا لا نصلح للقيام بالتطوير وعملية التسويق معاً.

ولقد كانت هذه الشركة معروفة باتساع خط إنتاجها وبمركزها القيادي داخلياً وعالمياً في الأسواق الكبيرة للمستخدمين النهائيين لصناعة الأدوية. ونظراً لأن سياستها مكنتها من التركيز على التطوير المتميز، فقد استطاعت استخراج أكبر فائدة من مواردها التكنولوجية. وكانت تستخرج ثلث دخلها تقريباً من أنوية وكيمائيات كانت رائدة فيها، مع أنها لم تكن تصنعها بنفسها، ولكنها كانت تبيعها أو ترخص بها، أو تقوم باستثمار مشترك فيها.

ومن مطالب الاستراتيجية الأخرى، التعرف وتحديد التكنولوجيا الإضافية أو الجديدة التي نحتاج إليها لتوجيه التكنولوجيا الموجودة إلى المنتجات الجديدة والخدمات والأسواق الجديدة.

ولقد كان هذا هو السؤال الذي لم تقم البنوك التجارية الأمريكية الكبيرة بطرحه، عندما بدأت في الدخول في عمليات بطاقات الائتمان البنكية. فقد رأوا المهارات المناسبة فقط، ولكنهم لم يروا المهارات التي تنقصهم.

كما أن هناك سؤالاً مستتجاً يجب طرحه أيضاً وهو: «ما هي التكنولوجيا القديمة التي يجب التخلي عنها أو الإقلال من شأنها، لأنها لا تناسب المنتج أو السوق أو الخدمة الجديدة؟»

لقد كانت هناك شركة صغيرة ظلت لعدة سنوات تبني عملها المختص بخلط وبيع حبوب الحشائش في الولايات المتحدة، على كفاءة فنية عالية متطورة للغاية في اختبار التربة والإمداد بحبوب مخلطة معروفة، مبنية على اختبار التربة. وعندما حاولت التفرع إلى العمل في منتجات رعاية الأراضي المعشبة، أي السماد والتحكم في الحشائش الضارة والمبيدات الحشرية والمبيدة على معرفتها بتكنولوجيا الأراضي المعشبة وصيانتها، قررت التخلي عن الممارسة التي كانت قد بنت عليها عملها في أول الأمر، وهو الخبرة في اختبار الأراضي، ولكي تجعل سمادها ومبيداتها متميزة بحق وفعالة، كان عليها توفير نتائج طيبة مع كل عبوة حبوب تحمل اسم الشركة. وهذا كان يعنى بالطبع خلطات موحدة للحبوب على الأقل بالنسبة لمناطق كبيرة ذات مناخ واحد. وقد تطلب هذا عملاً كبيراً لاختبار وتطوير خلطات جديدة من الحبوب. كما أنه كان عملاً يشمل مخاطر جمة، إلا أن هذا يوضح السبب في نجاح سماد هذه الشركة وتحكمها في الأعشاب الضارة، الذي جعلها في خلال حقبة من الزمان تتحول إلى منشأة متوسطة الحجم، وأعطاهم مركزاً قيادياً في السوق، أكبر بعدة مرات من مركزها الأصلي في سوق الحبوب.

وأخيراً، نقول إن التنوع المبنى على التكنولوجيا عادة ما يتطلب معرفة تسويقية جديدة، واستراتيجية تسويقية جديدة.

ولقد نجحت «جنرال موتورز» في التنوع إلى القاطرات التي تسيّر بالديزل، لأنها اعترفت بهذا الأمر. كما أنها فشلت في صناعة ماكينات الطائرات لأنها لم تعترف بهذا الأمر. فلقد كان القسم الخاص بالمحركات الكهربائية لديها مبنياً على تطور تكنولوجي، وهو إعادة تصميم ماكينات الديزل، ونجحت لدرجة حصولها على مركز احتكاري فعلى في السوق؛ لاعترافها بأن سوق الخطوط الجديدة كانت سوقاً مختلفة تماماً، وتحتاج إلى عمل مضنٍ مستمر، واستراتيجيات تسويقية جديدة. كما أنها قامت بامتلاك شركة مصنعة لمواتير الطائرات وهي شركة «آليسون» كإداة توصلها إلى التنوع المبنى على التكنولوجيا. وعلى الرغم من حصول شركة «آليسون» على نجاحات تكنولوجية كبيرة قبل ظهور المحركات النفاثة، فإنها لم تكن كبيرة، فقد ظنت أن سوق الطائرات لن تختلف عن الأسواق التي تعرفها «جنرال موتورز» وتفهمها وتنشط فيها.

الأسرة التكنولوجية الممتدة

إن أكثر المشكلات تحدياً في التنوع المبني على التكنولوجيا، هي تلك التي يمكن تسميتها بالأسرة التكنولوجية الممتدة، وهي المنشأة التي تدفع إلى التنوع من خلال ديناميكية التكنولوجيا المتصلة وميلها إلى التفرع. وفي الأصل، يكون لهذه المنشآت منشأ (سلف) تكنولوجي مشترك وهو الكهرباء أو الكيمياء، ثم تفرعت التكنولوجيات منها.

إن الشركات العملاقة اليوم مثل «سيمنس» و«إيه إى جى» في ألمانيا، وشركات «جنرال إلكتريك» الأمريكية والبريطانية، و«ويستنج هاوس» و«فيليبس» و«هيتاشي» نمت كلها؛ مما كان معروفاً منذ مائة عام بتكنولوجيا الكهرباء العامة. ولكن هذه التكنولوجيات تنوعت خطوة بعد خطوة إلى عدد لا نهائى تقريباً من المنشآت ذات الأسواق المختلفة، بدءاً من سخانات الخبز إلى المولدات الذرية، وكلها لها علاقة بالكهرباء. ولكننا نجد في كثير منها أن الكهرباء عامل تافه بدلاً من أن يكون عاملاً ضرورياً.

وبالمثل، نمت الشركات الكيميائية العملاقة عما كان يعرف منذ قرن مضى بنظام مبرج، وتفرعت خطوة بعد خطوة إلى عدد كبير من التكنولوجيات والعمليات والأسواق المختلفة. إن أسلاف شركات «أى جى فارين» في ألمانيا، و«ديپون» و«مونسانتو» و«يونيون كاربيد» بالولايات المتحدة، و«إمپريال كيملك» في إنجلترا نمت كلها من تكنولوجيات صغيرة. كما أن سلالتهم موجودة في عديد من الأسواق، وفي عديد من التكنولوجيات، مثل: المنتجات الصناعية والسلع الاستهلاكية والخيوط النسيجية، وفي المفرعات ومواد الصباغة، وفي الأدوية، والإضافات الخاصة بالطعام.

«هل تعيش هذه الشركات المنضمة طبيعياً؟ وهل يمكن إدارتها؟ وهل هي مناسبة؟» إن مثل هذه الأسئلة كانت تبدو غير معقولة منذ زمن قريب. وهذه الشركات المنضمة المرتبطة تكنولوجياً هي بوضوح قصص نجاح كبرى في القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين. إلا أنه بينما كانت هذه الشركات تسيطر على أرض الصناعة الواسعة.. نجد أن هذه العائلات التكنولوجية الممتدة، لم تعد تمتلك المميزات الواضحة، التي كانت تتمتع بها منذ زمن قريب. فهناك في جميع النواحي حولهم، توجد منشآت تركز على ميدان واحد من بين هذه التكنولوجيات الممتدة وهي ناجحة جداً بالفعل في حالات كثيرة، وهي قائمة بكل ثبات على زيادة حصتها في السوق.

وقد يكون من التشاؤم رؤية أن الابتكارات الموجودة في تكنولوجياتها لم تعد تأتي من هذه الشركات العملاقة، على الرغم من أنها شركات ذات معامل بحوث كبيرة وذات ميزانيات بحوث ضخمة. لقد نمت مبيعات أبل في الولايات المتحدة من 100 مليون دولار في عام 1945 إلى حوالي 6 بلايين دولار في عام 1970، وكانت أغلبها منتجات لم تكن موجودة في عام 1945. ولم تنشأ أي من هذه المنتجات من الشركات الكيميائية العملاقة، سواء أكانت أمريكية أم أوروبية. فلم ينشأ الكمبيوتر عن شركة «جنرال إلكتريك» أو عن شركة «آر سي إيه»، ولكن من شركات بدأت صغيرة كانت تجهل التكنولوجيا الإلكترونية مثل «آي بي إم» أو «ريمينجتون راند» صانعة الآلات الكاتبة، أو شركة «هاني ويل» التي نمت لتصبح صانعة محولات وأنوات تحكم سهلة. وحتى في مجال الإلكترونيات، نجد أن أغلب الشركات الناجحة هي المتخصصة مثل شركة «تكساس إنسترومنتس» أو «سوني» التي اتخذت جانباً صغيراً من التكنولوجيا الإلكترونية مجال عمل لها، بدلاً من أن تتنوع في جميع الأعمال المحتملة التي تلعب فيها الإلكترونيات دوراً.

ومن المحتمل أن تصبح العائلة التكنولوجية الممتدة نموذجاً باندأ كاستراتيجية عمل حر، وهي قد تمثل مرحلة انتقال في تطور التكنولوجيا تماثل مرحلة التنويع للأعمال المختلفة في الاقتصاد الصغير المحدود، الذي تكلمنا عنه في الفصل السابق. ونجد أنه في المراحل المبكرة للتكنولوجيا الجديدة، لا توجد فرصة كافية للاستغلال التام للمعرفة أو للمهارة الجديدة في مجال أو عدة مجالات. إن التطور الفردي في عديد من المجالات التي تطبق فيها التكنولوجيا الجديدة هو أمر مناسب. وبعد مرحلة معينة - تتصف بحجم الأسواق متلماً تتصف بتكاثر أو تفرع التكنولوجيا إلى عديد من الجهات - تتوقف الكهرباء والكيمياء والإلكترونيات عن الإمداد بتكنولوجيا عامة مشتركة. وقد يتم هذا أيضاً في الأعمال البنكية أو بيع التجزئة. إن التنويع بعد هذه المرحلة يصبح تبعثراً، ومضاداً للإنتاجية.

وقد يكون هذا هو الوضع الذي تشير إليه حقيقة أن أغلب هذه الشركات العملاقة من العائلات التكنولوجية الممتدة، لديها بضعة مجالات محنودة، حيث يكون لها فيها قوة وتحفظ فيها بمركز قيادي، مثل «جنرال إلكتريك» و«ستجهاوس» في مجال الأجهزة الكهربائية الثقيلة، و«فيليبس» في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية، و«يونيون كاربيد» في

مجال الكيمياء المعدنية، و«ديبون» في خيوط الأقمشة... وهكذا. إن هذه الشركات تحتفظ أيضاً في هذه المجالات بقدراتها الابتكارية. كما أن السبب في فتر همتها وعدم مناعتها لا يكمن في ضعف إدارة هذه الشركات، ولكن في عدم التساوى في نوعية الإدارة، والسبب ليس هو أنها تعمل في عدد صغير من الأعمال الجيدة، بل لأنها تشترك في أعمال كثيرة غير مناسبة.

ومن بين العائلات التكنولوجية الممتدة الكبرى، يبدو أن شركة «جنرال إلكتريك» فقط هي التي تمكنت من مواجهة هذه الأسئلة، فقد قامت هذه الشركة في الستينيات وأوائل السبعينيات بالخروج من عدة أعمال في مجالات السلع الاستهلاكية، وكذا في مجالات المنتجات الصناعية، وأصبحت الكهرباء فيها عاملاً عرضياً وليس ضرورياً.

إن العائلات التكنولوجية الممتدة وصلت إلى الحدود النهائية للتوزيع الذي يمكن إدارته، وما يجعلها متماسكة هو التاريخ المشترك وليس المهمة المشتركة.

ما هو الشيء الذي لا يصلح؟!

إن محاولة التوزيع بون أساس في سوق مشتركة أو تكنولوجيا مشتركة محكوم عليها بالإحباط، وهي تنتهي إلى مؤسسات لا يمكن إدارتها، بمعنى أنها تنتهي إلى مؤسسات تعمل جيداً في الأجواء المناسبة، ولكنها تتعثر عندما تشتد الربح.

وأكثر هذه المؤسسات سهولة في إدارتها، هي تلك التي تنتزع على محورين في نفس الوقت: محور السوق ومحور التكنولوجيا.

فلقد قامت إحدى الشركات العالمية القائدة، منذ قرن مضى، بعملية استخراج النشاء من الذرة. ومن هذه القاعدة الخاصة بالتكنولوجيا العامة، نمت هذه الشركة بثبات لكي تبدأ في استخراج منتجات صناعية، مثل: المواد اللاصقة والغراء ويطانات الدهان، ثم تحولت إلى سلسلة من المنتجات الاستهلاكية. وعمدت في الثلاثين عاماً الأخيرة إلى التركيز على المنتجات الاستهلاكية، كما أضافت عديداً من خطوط الإنتاج الجديدة إلى المنتجات الأصلية المبنية على الذرة، مثل الحساء المركز و«المايونيز»، وأنزلتها إلى سوق الأطعمة المصنعة، أي إلى محلات البقالة أو «السوبر ماركت». ومع ذلك، فقد استمرت هذه الشركة في العمل في المنتجات الصناعية. وقد كان أداء الشركة ممتازاً - سواء أكان مقاساً بالنمو

أو بالأرباح - في مجال الأطعمة المصنعة، حيث كانت المنتجات المبنية على الذرة مسئولة عن جزء صغير من المبيعات. وعلى العكس من هذا تماماً لم يكن أداء هذه الشركة جيداً في أعمال المنتجات الصناعية، فهي لم تطور أى منتجات جديدة من تكنولوجيا نشاء الذرة الأصلية، كما لم يمكنها التحرك إلى تكنولوجيات جديدة، أى إلى الغراء الصناعي والمواد اللاصقة، أو إلى بطانات الدهان المبنية على البتروكيماويات وعمليات البلمرة. فقد أنتجت كمّاً كثيراً وقامت بملحن كميات كبيرة من الذرة، إلا أنها لم تحقق مركزاً في السوق أو ربحاً كافياً.

ولم يكن السبب في هذا أن نشاء الذرة تكنولوجيا قديمة، فهناك عدد من صفار الشركات المنافسة استمرت في التكنولوجيا المبنية على الذرة، وجعلتها أساساً لتنويعها، وهي ممتازة في عملها لكن. إن السبب هو أن التنويع المبنى على السوق والتكنولوجيا يستدعى فكراً إدارياً مختلفاً، ومواقف إدارية مختلفة واستراتيجيات مختلفة، كما يطرح أسئلة مختلفة. فلماذا أن تنقسم الإدارة - وبالأذات الإدارة العليا - ولماذا أن يسود موقف أو وجهة نظر ما، تؤدي إلى إهمال موقف أو وجهة نظر أخرى. وقد يكون من الممكن تطوير وإدارة منشأة ذات محورين للتنويع، إلا أن هذا الأمر صعب بكل تأكيد.

التنويع ذو الدورة المضادة

إن التنويع الهانف إلى جعل المنشأة ذات دورة مضادة، كالقيام بتوازن بين القوى والمخاطر الدورية لمنشأة السلع الرأسمالية، في مواجهة القوى والمخاطر الدورية لمنشأة السلع الاستهلاكية، نادراً ما ينجح.

كما أنه من غير المقيى أن هاتين المنشأتين تنزعان للتصرف بصورة مختلفة أساساً في شكل تغييرات دورية، أى أنهما ينزعان إلى ذلك في التغيير الدوري ذي الأهمية الأقل، أى الخفيف نسبياً والمنحدر نسبياً، وهو الذى يعتبر تراجعاً اقتصادياً لنظرية دورة المنشأة. وفي الحقيقة، فإنه في بعض الأحيان تبين بعض السلع الاستهلاكية قوة أكبر من السلع الرأسمالية، إلا أنه حيث يكون الأمر مهماً - أى في الجانب الظاهر والخفى لدورة منشأة كبرى - فإن كلتا المنشأتين تنصرفان بطريقة مشابهة للغاية، فإن ما قد تكسبه السلع الاستهلاكية في أثناء الانحدار الشديد في حجم المبيعات، قد تخسره من خلال خسائر أصول أعلى وهوامش ربح منخفضة.

الوهم الخاص بالتفاعل المالى

ومن الأعمال الخاطئة أيضاً محاولة التنوع عن طريق تزواج منشأة ذات مطالب رأسمالية كبيرة، مع منشأة أخرى ذات فائض فى الأموال السائلة، إن أى منشأة سليمة نامية نادراً ما تنتج فائضاً مالياً لمدة طويلة.

والاستثناء الوحيد هنا هو امتلاك الشركات المصنعة ذات الاحتياجات المالية الكبيرة، لمنشآت استثمارية مثل شركات تأمين مثلاً، وهذا الإجراء يعتبر ضاراً إذا ما تم على أساس آخر خلاف هذا . إن شركة استثمارية - مثل شركة تأمين أو بنك ادخار أو بنك تجارى - ما هى إلا توكيلاً من المودعين لهذه المنشآت، لأن مهمتها وواجبها الأول هو استثمار المال المستودع عندها بأفضل وسيلة تناسب المتحكمين فى سياستها والمودعين أموالهم فيها. ويجب ألا تحيد هذه المنشآت عن هذا لأى اعتبارات أخرى. فإذا ما كانت هى جزء من شركة صناعية، فقد تخضع لضغوط لكى تستثمر أموالها التى تتنافى مع واجبها الأول نحو مودعيها وواضعى سياستها، كما أن التوكيل يعنى أنها جهة موثوق فيها، وأنها إن تعرض نفسها لأذى شك فى وجود صراع بين الواجبات والمصالح.

إن التفاعل المالى ما هو إلا خداع، فهو يبدو جميلاً على الورق إلا أنه يفشل عند الممارسة الفعلية. ولكى نجعل اثنين واثنين أكثر من أربعة، نحتاج إلى شئ مناسب بدرجة أكبر كثيراً من النقود. إن النقود شئ عالى حيث كل مجهود يطلبها، ويمكن التعبير بواسطتها عن كل قيمة اقتصادية. ولكن لهذا السبب فإن النقود فى حد ذاتها هى رمز، وليست قيمة اقتصادية وواقعة . إلا أنه فى عمليات التنوع يجب أن تكون الحقائق الاقتصادية والقيم الاقتصادية مناسبة. وهذا يعنى السوق والإنتاجية والتكنولوجيا والإدارة.

إن الاستراتيجية المالية التى كانت معروفة جداً فى الستينيات فى الولايات المتحدة وإنجلترا - وهى الامتلاك بواسطة نسبة السعر للأرباح - لم تكن سليمة كمنافسة مالية محضة. وهى فى الواقع لم تكن أكثر من مباراة ثقة. إن عملية شراء منشأة لسبب خلاف أنها منشأة سليمة، ولكن لأن تقييم سوق السندات المالية والأسهم يمكنها من امتلاكها والحصول على زيادة فورية فى مكاسب الفرد فى السهم، مثلاً، بأن تدفع ثمن أسهم ذات نسبة منخفضة بين سعرها ومكاسبها بواسطة أسهم ذات نسبة عالية بين سعرها ومكاسبها، يعد خفة يد مالية. فهى توجد الفوائد المخلة (الحرام) ، أى ترفع المكاسب الظاهرية للسهم وأسعار السندات معها فى اقتصاد مرتفع وسوق مرتفعة. إلا أن الفوائد

المخلة (الحرام) تعمل دائماً في اتجاهين؛ ففي الاقتصاد الهابط وسوق السندات الهابطة تخلق سياسة الامتلاك هذه، عند أول عائق بسيط، انخفاضاً حاداً في مكاسب السهم وانهيأراً في أسعار السندات. إن سياسة تملك مثل هذه هي ببساطة صيغة أخرى للعبة «الهرم» القديمة التي كانت معروفة جداً في الولايات المتحدة في العشرينيات، وكانت تعتبر خروجاً عن القانون في الثلاثينيات، حيث كانت الشركات تباع سندات لشراء أسهم شركات أخرى، ولقد قام المنخدعون بهذه اللعبة والذين قاموا ببيع شركاتهم للمحتكرين الماليين بعروضهم الخاصة بالتملك، باكتشاف هذا الأمر بسرعة، وهو أنهم إذا لم يبيعوا سنداتهم المالية فوراً، فسينتهى بهم الأمر إلى الدخول في الاندماج.

إن التنويع من أجل التنويع فقط، بدلاً من التنويع لأنه العمل الأنسب للمنشأة وأدائها ونموها، هو خطأ كبير. إلا أن «الحشائش دائماً تنمو أكثر اخضراراً عند الجار» ومن السهل دائماً أن نقول: «لقد انقصمت ظهورنا في هذه المنشأة من أجل عائد يبلغ 6 بالمائة فقط من رأس المال، انظر إلى هذه الصناعة أو تلك حيث يبلغ عائدهم 20 بالمائة»، ثم نقول: «دهونا نبحث عن شركة رخيصة في هذه الصناعة لنقوم بشرائها». وهناك دائماً أسباب إمكانية شراء شركة ما، وبشرائها بثمن رخيص أيضاً، كما أن الشركة المطلوب شراؤها لن تحتفظ بربحيته لفترة طويلة. فمن غير المحتمل استمرار الإدارة التي كانت تعرف كيفية إدارة هذه الشركة في مكانها. كما أن الإدارة التي قامت بشراء هذه الشركة لا تفهم العمل، ومن غير المحتمل أن تصدر قرارات سليمة، أو تعين الأفراد المناسبين في أماكنهم.

كما أن التنويع يفضل إذا كان الهدف منه معالجة الضعف والهزال في العمل الحر، عن طريق الدخول في أعمال حرة أخرى مختلفة عن العمل الحر الأول. فمن الخطأ الواضح أن نقول: «حيث إننا غير أكفاء في إدارة عملنا الحر.. فمن الأنسب لنا الدخول في عمل حر آخر، تكون معرفتنا عنه أقل»، ومع ذلك فهو الكلام الذي نقوله في الواقع أي شركة؛ لكي تعالج ضعفها، عند امتلاكها منشأة أخرى يفترض وجود القوى المطلوبة فيها.

إن الشركة المبنية على صناعة نشاء الذرة التي جاء ذكرها من قبل قامت - بسبب علمها بضعفها في التكنولوجيا الكيميائية التي كانت خارج نطاق طحن وصناعة نشاء الذرة - بشراء شركة صغيرة في مجال البلمرة الكيميائية، لكي تحصل منها على الإدارة العلمية العالية الواضحة. وفي خلال عامين، ترك الخبراء الكيميائيون العمل في هذه

الشركة، وهو الإجراء الذى عادة تتخذه الإدارات، التى تم تملكها بواسطة شركة أخرى تحت نفس الظروف. ومن ثم وجدت شركة نشاء الذرة أنها لا تستطيع إدارة منشأة لا تفهم تكنولوجيايتها أو أسواقها.

ويجب عند التنوع أن نبني على القوة. فالتنوع سينجح فقط إذا ما بشر بعائد أكبر فى المجال الذى يمكننا العمل فيه، والعمل بكفاءة. كما يجب أن يكون التنوع امتداداً لقدرتنا على الأداء الذى سبق إثباته. وفى كل مرة تقوم فيها الإدارة بدراسة التنوع سواء بالتفرع الجذرى أو بالامتلاك، عليها القيام بطرح السؤال: «إذا وقعت هذه المنشأة الجديدة فى مشكلات، فهل نعرف كيف نحل هذه المشكلات؟» فإذا كان الجواب بلا.. يجب علينا الابتعاد عن التنوع؛ لأن أى منشأة، وخاصة المنشأة الجديدة علينا أو تلك التى تم امتلاكها حديثاً، من المتوقع أن تقع فى مشكلات سواء عاجلاً أو آجلاً، وهى ما يتم عادة عاجلاً. ومن ثم فإن مسئولية الإجراء الواجب اتخاذه والقيام به، تقع على عاتق الشركة الأصلية.

الحاجة إلى التوافق المزاجى

هناك شئ واحد يمكن قوله عن إدارة التنوع والتعقيد، فهناك مطلب واحد ضرورى للتنوع الناجح، وهو التوحد المزاجى. فحتى لو كان التنوع موجوداً أصلاً فى وحدة السوق العامة، أو فى الوحدة العامة للتكنولوجيا.. فإنه لن ينجح ما لم تكن المنشآت القائمة بالتنوع أو خطوط الإنتاج أو الأسواق أو التكنولوجيات متوافقة فى قيمها؛ إذ يجب أن تكون هناك «شخصية» مشتركة، ويجب أن يكون هناك ما أسميه أنا «توافق مزاجى».

لقد تنوع كثير من شركات الأنوية الكبرى إلى أدوات التجميل والعطور، ولكن واحدة منها لم تنجح، لأن ما من أحد فى منشأة لصناعة الأنوية يحترم أدوات التجميل والعطور؛ لأن أدوات التجميل تعد ابتداءً وعدم احتشام، بالنسبة لأولئك الذين يرون أنفسهم منشغلين فى مهمة إنسانية جنية علمية.


وجدت إحدى الشركات الكهربائية الكبرى نفسها بعد الحرب العالمية الثانية، رائدة فى مجال مهم فى الكيمياء، ولكى توجد مواد أفضل فى الاستخدام لمنتجاتها التى كانت عبارة عن مواد عازلة فى الأجهزة الكهربائية، والأنابيب الكهربائية، وأسطح المواقف، قامت هذه الشركة بإجراء بحث كيميائى أدى - ولدهشتها الكبيرة - إلى اختراعات كبرى وانتصارات فنية هائلة. فقررت القيام ببناء منشأة كيميائية متخصصة على هذا الأساس،

وقد كانت هذه المنشأة ناجحة تماماً. وعلق أحد كبار المديرين التنفيذيين على هذا الأمر بقوله: «إن لدينا براءة الاختراع الأساسي، ولكن الشركات الكيميائية لديها السوق، وكان يجب علينا أن نقوم بالترخيص ببراءات اختراعاتنا فوراً، بدلاً من أن نصبح بأنفسنا منتجين كيميائيين كبار». وقد قامت هذه الشركة باستثمار رأس مال في منشأتها الكيميائية، أكبر مما كانت ستستثمره أى شركة كيميائية أخرى للحصول على نفس حجم المبيعات. وقامت بوضع رجال في الإدارة الكيميائية، كما استمرت في الأبحاث الإنتاجية. إلا أن أى منشأة كيميائية مختلفة تماماً في طباعها ومزاجها الأساسي عن المنشآت الميكانيكية، والتي تعود فيها مصنع المعدات والأجهزة الكهربائية أن تكون القرارات والتوقعات متأخرة إلى حد ما».

وقد استغرق الأمر من «سيرز ، رويك» عشرين عاماً لكى تتمكن من تسويق سلع ذات «موضة» ممتازة. فلقد أصرت إدارة «سيرز» العليا - من أول «جنرال وود General Wood» إلى من هم بعده - على ضرورة الوصول إلى مركز قيادى فى السلع ذات «الموضة» الممتازة. إلا أن أحداً منهم لم يكن يحترم «الموضة». فبالنسبة «لسيرز» كانت «القيم» الأصلية هى الاستخدام ونوعية اللبس وتحمله وقابليته للغسيل، وكلها كانت قيماً غير مبنية على الغش. ولكنها بكل تأكيد لم تكن هى ما يعتبره مشتري الموضة ذا قيمة. ولم تتمكن «سيرز» من النجاح فى إيجاد عمل مختص «بالموضة الممتازة»، إلا بعد ذهاب جيل إدارة كامل خارج الصورة.

إن السبب الرئيسى فى وجوب ملاحظة المنشأة مزاجياً ومن ناحية قيمها، هو السبب فى فشل الشركات العملاقة. فلم تقتصر مشكلاتها على أنها تحاول إدارة أسواق متنوعة وتكنولوجيات ومنتجات تفوق إمكانية علم وفهم أى إدارة، بل كانت مشكلتها الرئيسية هى أنها كانت تحاول اختصار الطريق، عبر سلسلة عريضة من الأمزجة والقيم والشخصيات. وهذا فى حد ذاته يضمن خطأ القرارات الحاسمة، التى ستقوم هذه الشركات العملاق باتخاذها .

إدارة التنويع

 إدارة التنويع الناجح، العمل عند حدوث انحراف، إغراء التلاؤم الجزئي، الأدوات الأربع الخاصة بالتنويع، التطور العجزي في مواجهة الامتلاك - موضوع المزاج، الاختلاف في طريق المعالجة، ما هو الإسهام الممكن القيام به؟، استراتيجية الامتلاك العجزي، التخلص من الانحراف: مشكلة تسويقية، المشروعات المشتركة، الأنواع المختلفة، القواعد الأساسية، مخاطر النجاح، من سيدبر؟، متى لا تصالح المشروعات المشتركة، مذكرة عن المنشأة العائلية.

إن استراتيجية التنويع المبني بناءً سليماً لا يمكنها تجنب الانحراف من حين لآخر. وعموماً يصعب التنبؤ بما إذا كان توسع السوق أو التكنولوجيا سيكون مناسباً أم لا، ومن المحتم أنه سيكون هناك تلاؤم جزئي وهي التنويعات الناجحة، ولكنها تفوق قدرة الشركة على الإدارة، أو هي التنويعات التي قد تكون ناجحة، إذا تمكنت الشركة من القيام بعمل لا يمكنها القيام به أو لا يصح القيام به.

إن إدارة التنويع تتطلب معرفة ما يجب القيام به عندما يوجد منتج أو خدمة أو منشأة تبدو كأنها امتداد منطقي لسوقنا، ثم يظهر أنها لا تنتمي إلى هذه السوق. وكمثال: لأن المستهلك يقوم بتعريف السوق بطريقة مختلفة عن الطريقة التي يعرف بها المنتج هذه السوق، فإن الأمر يتطلب معرفة ما يجب عمله حيال التطورات التي تأتي من داخل عملنا

أو تكنولوجيتها، ولكنها لا تتلام مع إطار التوحيد العام. وقد يكون هذا التطور مبشراً بالخير بحيث لا يمكننا الاستغناء عنه. إلا أن محاولة جعله ملائماً في هيكل عملنا يمكن أن يخلق تناشراً وانشطاراً. إن إدارة التنويع تتطلب معرفتنا لما يجب القيام به إذا ما وجدت المنشأة التي لها توحيد أصلى تنويعاً متزايداً في تكنولوجيتها إلى اتجاهات مختلفة وتناقص في الاهتمامات المشتركة بين هذه الاتجاهات. وقد يحدث أن تخرج أحدث التطورات وأكثرها نجاحاً عن الحدود، وتهدد بواسطة هذا النجاح، بجعل الشركة بالكامل غير قابلة للإدارة.

إن كل إدارة تود سماع أنها يمكنها الاحتفاظ بكميتها وأنه يمكنها أن تأكلها أيضاً؛ أي إنه يمكنها التمسك بالانحراف، ومع ذلك يمكنها البقاء على منشأة مؤدية يمكن إدارتها. ومن المؤسف أن هذا نادر الحدوث. إن الإدارات التي تحاول القيام بهذا العمل المبرح سرعان ما ستجد نفسها في المركز الخاص بالمثل الذي يحكى عن الطائر الذي رقد على بيض الحمام. إن الصراع في هذا العش سينتهي إلى طرد الفراخ الشرعية لهذا العش. فإذا كان الانحراف فاشلاً - فستكون الأمور واضحة.. إذ إننا سنتخلص من هذا الانحراف بطريقة أو بأخرى. ولكن ما العمل في الانحراف الذي يبدو مبشراً للغاية بل ناجحاً أيضاً؟

إن الحالة النموذجية هي تطور «جنرال موتورز» في العشرينيات، عند استخدامها «تترايثيل الرصاص» في علاج مشكلة «التخبيط» في ماكينة البنزين. ولم يكن هذا إنجازاً علمياً فقط، فقد كان أيضاً إنجازاً في عمل المنشأة. لأن عملية «التخبيط» هذه كانت عقبة كبيرة في سبيل قبول العميل السيارة الاقتصادية فائقة الأداء، التي قام «سلون» ببناء استراتيجية «جنرال موتورز» عليها. ومع ذلك.. فقد كان من الواضح أن «تترايثيل الرصاص» ما هو إلا انحراف «لجنرال موتورز»؛ فقد كان هذا منتجاً كيميائياً وليس منتجاً ميكانيكياً. وكان من الضروري نزوله إلى السوق كجزء من البنزين، ولهذا فقد يتطلب نظاماً لتوزيع هذا النوع من البنزين.

وتقول هذه القصة أن منتجي «تترايثيل الرصاص» اقترحوا على شركة «جنرال موتورز» أن تقوم بشراء شركة بترويل متوسطة الحجم بمحطاتها الخاصة بتوزيع البنزين لتسويق «تترايثيل الرصاص»، إلا أن سلون كان أكثر حكمة، فقد قام بدلاً من هذا بالجمع

بين «مؤسسة الإيثيل» وشركة «ستاندرد أوليل بنيو جيرسي» في فريق استثماري مشترك، والتي كان لديها جهاز قائم لتوزيع البنزين. لقد أتى هذا بأرباح أكبر «لجنرال موتورز» مما لو كانت اشترت شركة بتروك كبيرة. فبدلاً من أن تدخل في منافسة مع الشركات البترولية الكبيرة، أصبحت مؤسسة «إيثيل» هي الموردة لهذه الشركات عبر العالم كله. والحقيقة أن «جنرال موتورز» حققت أرباحاً على كل جالون بنزين تم بيعه في أي مكان بواسطة أي أحد، ومع ذلك فهي لم تشترك فقط بأقل رأس مال مستثمر، بل إنها احتفظت بوحدة «جنرال موتورز» وإمكانية إدارتها الضروريتين. أما شركة «إيثيل» فقد كانت منشأة منفصلة، تعمل تحت إدارتها الخاصة من المهندسين الكيميائيين ومسوقيها الكيميائيين.

إن المشروع المشترك بالطبع ما هو إلا إحدى طرق معالجة الانحراف الناجح أو الميئس، ولكن أيّاً كان الطريق الخاص بهذه المعالجة - سواء أكان مشروعاً مشتركاً أم بيعاً كاملاً أم ترخيصاً، أم عزله في شكل منشأة منفصلة - فإنه يجب أن يقودنا إلى انفصال إداري واضح. وإذا ما أريد لهذا الانحراف أن ينجح، فإنه سيحتاج إلى إدارة خاصة به. لأن ما يجعله «انحرافاً» هو أنه لا يقع في القياس الخاص بالتوحد التسويقي أو التوحد التكنولوجي الذي نعرفه إدارة الشركة وتفهمه إدارته. وبدوره، فإن الانحراف، إذا ما كان واعداً ومبشراً وناجحاً، فإنه يحتاج إلى إدارة خاصة به وهو يستحقها بالفعل.

إن الانحرافات مثل «تترايثيل الرصاص» نادراً ما تحدث، والانحرافات الأكثر شيوعاً هي «التلوثات الجزيئية». ومن الحالات العادية حالة المنتج أو التكنولوجيا الجديدة التي لا تكون ملائمة؛ لأن نجاحها يتطلب سوقاً خاصة بها وطماء مخصصين. ومع ذلك.. فهي تشكل أيضاً مورداً مهماً للمنشأة الأصلية أو تشكل عميلاً هاماً لأحد منتجاتها هي.

لقد كانت «جنرال موتورز» تحتاج إلى وصول تترايثيل الرصاص إلى عملائها، ومع ذلك فلم تدخل نقطة من هذه المادة في منتج «جنرال موتورز». وقد كان الموقف مختلفاً للغاية فيما يختص بالإنجاز في التكنولوجيا الكيميائية المذكورة في الفصل السابق، ألا وهو نشأة عائلته كاملة من مركبات بلاستيكية جديدة، بواسطة شركة من أكبر الشركات المصنعة للمعدات الكهربائية. فلقد بشرت هذه المواد البلاستيكية باستخدامات في سلسلة ممتدة من الصناعات والمنتجات. والحقيقة أنه دون مثل هذه الأسواق الكبيرة، فقد كان البحث المستثمر ورأس المال المستثمر، سيعتبران أمرين غير اقتصاديين. فقد كان ما بين - 90

إلى 95 في المائة من الأسواق المحتملة لهذه المواد البلاستيكية تقع بالكامل خارج عمل الشركة التي أنشأت هذه المواد، إلا أنه ما بين 10 إلى 5 في المائة من السوق يقع في استخدام هذه المواد كمكونات لبعض منتجات الشركة نفسها. وقد قررت الشركة القيام بإنتاج هذه المواد الكيميائية الجديدة بنفسها، ولكن بينما كانت هذه التكنولوجيا الجديدة تحقق نجاحاً فائقاً.. فإن الشركة لم تتمكن من جمع المحصول، فقد جمعت الشركة الكيميائية التي سرعان ما حامت حول الحقوق الأصلية للاختراع الخاص بالمستثمرين، لقد كان من الأنسب لهذه الشركة وإربيبها القيام بالترخيص لهذه التكنولوجيا الجديدة، أو القيام بجعلها القاعدة لمشروع مشترك مع شركة منتجة للكيمائيات.

وإذا كان التطور الجديد الذي يتطلب التنويع منتجاً أو خدمة تبشر بإتاحة مدخل مربح وجديد للسوق يختص بمنتج أو خدمة موجودة حالياً، أي إذا ما بشر هذا التطور بأن يصبح عميلاً مهماً، فإنه علينا أن نسأل : «هل هذا الإسهام الذي يقوم به منتجنا أو خدمتنا أو سوقنا نحو التطور الجديد، هو الإسهام المحوري الضروري أم هو إسهام عارض؟» فإذا كان الإسهام محورياً وضرورياً، فمن المحتمل أن يكون سليماً ويمكن إدارته، أما إذا كان عارضاً فإنه من الأنسب أن يكون التطور الجديد قائماً بنفسه.

إن التلازم الجزئي هو أكبر إغراء في التنويع. ودائماً فإن الشيء النصف مفهوم هو أكثر خطراً من الشيء غير المفهوم كلية. ومن السهل أن نخدع أنفسنا في الاعتقاد بأننا نفهم التنويع حقاً. كما أنه من السهل حمل أنفسنا على الاعتقاد بأنه يمكننا الإسهام في تطويره ونجاحه. إلا أن الشيء الذي لا نفهمه قد يتحول إلى موقف حرج، إن لم يكن حاسماً.

لقد اعتقدت الشركات الدوائية التي دخلت ميدان العطور ومواد التجميل أن معرفتها الكيميائية والتوكييبية قد تكون إسهاماً ومعولاً يعتمد عليه في هذا المجال. ولكن المعول الأساسي في مجال العطور ومواد التجميل الذي يعتمد عليه، هو تسويق الموضة والدعاية لها، وخلق صورة خيالية، وهي كلها أمور خارج متناول العلم، والقيم الخاصة بصانع الأدوية.

يجب على الإدارة العليا دائماً، عند دراسة أو إدارة التنويع الذي أصبح بالفعل

جزءاً من المنشأة، أن تبدأ بالسؤال الخاص بشركة الأتوية الناجحة الذى تم ذكره فى الفصل السابق، وهو: «هل يمكن أن يكون هذا المنتج أو تكون هذه العملية أو الخدمة أو التكنولوجيا مناسبة فى مكان آخر؟». فإذا ما كان الجواب بنعم أو حتى لو كان الجواب «بممكن» يجب أن تسأل: «ما هو العمل الذى يجب أن تكون قادرين على القيام به لجعل هذه التكنولوجيا متناسبة مع منشأتنا؟ وما هو احتمال تعلمنا لهذا العمل؟». كما يجب طرح السؤال: «وما هو الانفصال المفضل بالنسبة لنا، وبالنسبة لهذا الانحراف الذى حدث أو لهذا التنوع ذى التلازم الجزئى؟».

إن التنوع الذى ينتج عنه انحراف أو تلازم جزئى فقط، أى التنوع الذى يفسد أو يدمر قلب توحيد الشركة، هو صورة أخرى لتحول المنشأة إلى الحجم الخاطئ. ويكون أقل شئ مطلوب هو عدم السماح له بتعريض التوحيد الإدارى والوضوح والتركيز الإدارى للخطر سواء فى عمل الشركة، أو فى فرصها السانحة. إن أبسط إجراء ممكن اتخاذه هو جعل مثل هذا التلازم الجزئى كمنشأة منفصلة تماماً، على أن تكون مملوكة تماماً للشركة: إذ سيتيح لنا هذا الإجراء عدم القيام بإدارة هذا التلازم الجزئى. إن هذا على أى حال هو قرار خاص بالاستثمار، وعليه يجب أن يقاس بنفس المقياس كئى قرار خاص بالاستثمار خارج منشأتنا بسؤالنا: «هل هذا هو أفضل استثمار لرأس المال المتاح لدينا؟» وإلا فسيكون الأمر بعثرة لموارد نادرة.

بالإضافة إلى أنه يفضل التخلص كلياً أو جزئياً - بالبيع، أو بالترخيص، أو بالمشروع المشترك - من فرصة الاستثمار، إذا لم تكن هى أفضل الفرص أو من الفرص الجيدة جداً. إن القيام بهذا سيأتى بعوائد أكبر، كما أن تحرير الإدارة لكى تتفرغ لما يمكنها عمله ولما يجب عليها عمله، سيجلب فى الغالب نتائج غير مباشرة كبيرة.

الأدوات الأربع الخاصة بالتنوع

هناك أربع أدوات متاحة للإدارة لكى تدير بها التنوع.

اثنان منهما هما أداتان للتنوع: الأولى: التطوير من بادئ الأمر (ويسمى عادة التطوير الجذرى)، والثانية: هى الامتلاك.

ثم هناك الثالثة: وهى أداة لمعالجة التنوع غير السليم: أى التخلص من الانحراف أو

التلائم الجزئى، ثم الرابعة وهى الأداة الخاصة بإجراء التنوع وبالخروج من التنوع غير السليم، وهو المشروع المشترك .

إن التطوير الجذرى والامتلاك هى طرق بديعة للتنوع والنمو ولكل منها مؤيدوها، ولكنها لا تحل بطريقة «إما هذا أو ذاك الطريق»، فهما خياران لشكل واحد مهم، وهما مكملان.

وغالباً ما يقال إن الامتلاك يكلف أكثر من التطوير الجذرى ولكنه يقصر الوقت. إلا أن هذا ليس حقيقياً، فإن كثيراً من التطورات الجذرية تكلف أكثر من الامتلاك. وفى نفس الوقت فإن الامتلاك يستدعى وقتاً أطول فى تحقيق نتائج من المشاريع الجذرية التى يتم متابعتها بنشاط.

إننا نادرأ ما نستطيع شراء شئ مناسب تماماً سواء من الأسواق أو المنتجات أو من الأفراد. ولكى نجعل ما تملكناه يخدم الغرض من تملكه.. سنجد أنه قد يستغرق وقتاً طويلاً، ومن المحتمل أنه لن يأتى بالنتائج التى تم شراؤه من أجلها، إلا بعد فوات هذا الوقت الطويل.

كما أنه غالباً ما يقال إن الامتلاك بالرغم من أنه أغلى ثمناً من التطوير الجذرى، فإنه أقل مخاطرة. وهذا أيضاً ليس بصحيح. فإن كمية التملكات التى اتضحت أنها حالات مكلفة وخاطئة أو مخيبة للأمال، كانت كبيرة الحجم. وقد تبلغ حد 50% من الحالات. وبينما كان معدل الفشل فى التطورات الجذرية أكبر - ثلثى الحالات - فإن أغلبها يمكن القول أنه أخطاء وتم تصفيتها مبكراً، وقبل زيادة حجم الاستثمار.

كما يقال أنه لا يمكننا التأكد من التطور الجذرى . وستجد أن هناك مفاجآت دائمة، والقليل منها مفاجآت سارة حقاً. إلا أننا لم أر أى امتلاك أو سمعت عنه، ولم أجد به مفاجآت غير سارة. والحقيقة المطلقة فى التملك هو أنه بعد توقيع العقد مباشرة تبدأ أشياء كانت خافية، فى الظهور.

إن التطوير الجذرى والامتلاك يتطلبان مداخل مختلفة وأمزجة مختلفة ووضماً مختلفاً، ويتطلبان أسئلة مختلفة، ويدخلان فى مشكلات مختلفة الأنواع. وكلاهما يشتركان فى ضرورة التزامهما باستراتيجية تنوع. إن القول: «نحن نريد النماء» فدعونا نقوم بعمل مختلف» لن يأتى بنتائج فى أى مدخل من المدخلين، ونقطة البداية تقع فى السؤال «ما هو

عملنا وماذا يجب أن يكون؟ وذلك بالنسبة لكل من التنوع الجذري والتنوع الناجح، من خلال الامتلاك.

ولكن بعد ذلك يختلف هذان التنوعان في عناصرهما الجوهرية.

وهما مختلفان لدرجة أن القليل من الشركات قد تنجح في كلتا الحالتين: التطور الجذري والامتلاك، فالشركة التي تكون سيئة الحظ دائماً مع الامتلاك، عليها أن تتوقف عنه، فهي ليست سيئة الحظ، لكن ينقصها المزاج الخاص بالقيام به، وهي ليست مستعدة للصعوبات والمتاعب والمشكلات التي لابد أن تتبع أكثر التملك المنطقي توافقاً. كما أن الشركة التي تكون دائماً سيئة الحظ مع التطوير الجذري، لا تعتبر أنها سيئة الحظ، فهي لا تفهم مشكلات ما هو جديد وما ينمو، ولا تملك قدرة خلاقة (انظر الفصل الثالث عشر). إن كلتا الشركتين لن تحصلا على ما ينقصهما.

إن الشركتين اللتين تمثلان هذا الأمر وتفهمنه أيضاً هما شركتي «جنرال موتورز» و«جنرال إلكتريك». فمنذ عدة حقب من الزمان لم تقم «جنرال موتورز» بتطوير أى شئ من أسفل لأعلى، لكن لديها سجلاً حافلاً تحسد عليه في تطوير منشآت ناجحة تملكها حواتها إلى نجوم لامعة في الأداء، مثل الشركة المصنعة للذيول الناجحة التي كانت شركة هادنة وصغيرة، ثم طورتها «جنرال موتورز» لتكون، في خلال سنوات، قسماً للسيارات المتحركة كهربائياً وصناعة القاطرات الحديدية. بينما لم تنجح «جنرال إلكتريك» كثيراً في أى امتلاك قامت به منذ بداية أيامها، ولكن كان لديها سجلاً حافلاً كمطورة لمنشآت جديدة ناجحة بواسطة ابتكارات فنية وتسويقية.

يجب على كل إدارة أن تكون قادرة على القيام إما بالتطوير الجذري أو بالامتلاك، لأن كل شركة على حجم أكبر من الحجم الصغير ستحتاج إلى التنوع، وعلى الإدارة أن تعرف أى من هاتين الأدوات الخاصتين بالتنوع تناسب مزاجها، وطريقتها في تنفيذ الأعمال، وقدراتها؛ ثم تنفذ ما يمكنها القيام به وما تجده ملائماً. ومن الأنسب أن تكون لدينا قدرة ومهارة كبيرة في يد واحدة، من أن نكون قادرين على استخدام كلتا اليدين استخداماً عادياً نون أى مهارة.

إن المداخل الأساسية للتطوير الجذري والامتلاك هي في البدء مختلفة. وعند اتخاذ

قرار البدء والعمل في التطوير الجذري، يكون السؤال المهم هو: «ماذا سنستفيد من هذا؟» وما هي القدرات والقوى والسوق الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة التي يعدنا بإيجادها هذا التطوير الجذري؟» وماذا سيفعله هذا التطوير لنا؟».

إلا أنه في حالة الامتلاك يكون السؤال دائماً هو: «ما هو الإسهام الذي يمكننا القيام به حيال الامتلاك؟» وما لم تتمكن الشركة التي قامت بالامتلاك، بالإسهام الذي يرفع كفاءة المنشأة المشتراة بوضوح من ناحية الأداء وتحقيق النتائج، فإن هذا الامتلاك لا يكون امتلاكاً ناجحاً.

يبدو أن السبب في نجاح «جنرال موتورز» في المنشآت التي اشترتها، يرجع إلى فهمها لما سبق شرحه بخصوص الامتلاك، ولكنه من غير الضروري أن نكون عمالقة في حجم «جنرال موتورز»، لكي تكون لدينا استراتيجية امتلاك مبنية على السؤال: «ما هو الإسهام الذي يمكننا القيام به حيال الامتلاك؟».

ولقد كانت هناك شركة في وسط غرب أمريكا، نمت في خلال خمسة عشر عاماً من حجمها الصغير إلى الحجم المتوسط وأقرب إلى الحجم الكبير، وإلى قدرة ربحية عالية للغاية، وذلك بواسطة استراتيجية تملك مبنية على تحليل دقيق لما تستطيع هذه الشركة الإسهام به نحو المنشآت التي تملكها. وقد كانت جميع منشآت هذه الشركة تعمل أجزاء ولوازم للمنتجات المصنعة، سواء لمنتجات ميكانيكية أو إلكترونية. وكانت لدى الشركة قدرة تصنيع كبيرة، إلا أنها كانت ترى نفسها أساساً كمسوقة صناعية، وأن لديها قدرة ثابتة في بناء السوق وفي التوزيع للمنتجات الصناعية. وكانت دائمة البحث عن شركات متوسطة الحجم أو صغيرة ناجحة، على أن تكون لديها قيادة هندسية وصناعية في منتجات من هذا النوع، إلا أنها تدار كمنشآت صناعية وليس كمنشآت تسويقية. وعندما كانت تجد مثل هذه الشركة، كانت تقترح البدء في دراسة مشتركة مع إدارة هذه الشركة. وإذا بينت هذه الدراسة ارتباطاً لكلا الشركتين بأن التسويق المنظم سيأتي بنتائج متزايدة كبيرة، يتم طرح عطاء امتلاك لهذه الشركة، ويكون عادة في شكل سخي. وقد تم قبول كل عطاء طرح حتى الآن. وفي جميع حالات التملك - فيما عدا حالة واحدة - الإحدى عشر التي أتمتها الشركة خلال خمسة عشر عاماً، كانت النتائج مطابقة للأمال، وعادة ما جاءت هذه النتائج في زمن قصير.

كما أن وهناك سبباً جبرياً في بناء الامتلاك على أساس قدرتنا على الإسهام؛ إذ إنه لا يمكننا أن نسلم بأن إدارة المنشأة التي تم امتلاكها ستبقى، حتى ولو أردنا ذلك، إن الاحتمالات المبنية على الخبرة تعمل ضد بقائها. وعندما تضطر الشركة القائمة بالامتلاك إلى توفير الإدارة - وعادة ما يتم هذا عند ظهور المتاعب - فلا بد أن نكون قادرين على القيادة من مركز القوة، وعلى الإسهام بما تحتاجه عملية الامتلاك هذه.

وعادة ما لا يكون هذا الأمر مشكلاً في عملية التطور الجذري، ولذا يكثر الجدل بخصوصه. فخلال هذه العملية يمكننا الحصول على القدرات والمهارات والكفاءات المطلوبة؛ إذ يمكننا أن نتعلم. إلا أنه في حالة التملك، يجب أن تكون لدينا هذه القدرات والمهارات والكفاءات، عند الدخول في عمليات التملك.

استراتيجية الامتلاك الجذري

قام التشريع الخاص «بالصفقة الجديدة» في الثلاثينيات بتقسيم الهيئة البنكية لشركة «جى. پى. مورجان» J. P. Morgan، إلى قسمين. وقد تولى أحد هذين القسمين «مورجان ستانلى» Morgan Stanley، وهى الكفالة والمخاطر المصرفية، أى المجال الذى كانت الشركة الأصلية متفوقة فيه من أول الأمر. وورثت الشركة التى استمرت تحت نفس الاسم الأعمال المصرفية التجارية، والتى كانت أعمالاً تفوق الأعمال الثانوية. وكان الاسم من حق شركة «جى. پى. مورجان» الجديدة، وكان لديها المكون من أكبر منشآت الدولة، ولكن كانت تنقصها الوديعة الأساسية لتكون عنصراً حيوياً فى الأعمال المصرفية التجارية، والمعرفة الخاصة بالأعمال المصرفية التجارية. كما كانت تفتقد مديرى البنوك المدربين، وقد توقع الجميع أن شركة «جى. پى. مورجان» ستجرف إلى الحلم بالثراء الفاحش. ولكن لم يمس أكثر من حقبة على هذا الانقسام حتى استولت «جى. پى. مورجان» على شركة «جارانتى ترست»، والتى على الرغم من أنها كانت أقدم وأكبر البنوك التجارية، فقد كانت أيضاً أكثرها عمقاً فى النعم. وقد أصبحت شركة «مورجان جارانتى ترست» الجديدة - على الفور - شركة نشطة عارمة، وبرزت كبنك قيادى كبير للأعمال الحرة فى نيويورك. وعلى الرغم من حيازتها للقليل من الأقرع - كل منها يعتبر بنكاً كبيراً فى حد ذاته - فهى تعد الرابعة من بين بنوك نيويورك من ناحية الإيداعات، وتعد أرفع من هذا بكثير من ناحية الثقة وأعمال الاستثمار. ولقد تم هذا بواسطة استراتيجيتها فى التنوع المتعمد والتى

مارست التطور الجذري؛ لكي تمكن الشركة من الامتلاك الناجح.

وقد يخيل إلينا أن «هنري ألكسندر» Henry Alexander، وهو شريك «مورجان» الذي رأس الأعمال المصرفية التجارية بعد الانقسام الذي حدث، قد تحقق من أن شركته كانت على حجم خاطئ، لا يمكنها من القيام بالأعمال المصرفية التجارية. فقد كانت تنقصها الوديعة الأساسية، كما أنه تحقق من أن العلاج لا يكمن في النماء، ولكنه يتحقق فقط عن طريق الاندماج والامتلاك. ومن الضروري أنه قد أدرك حاجته إلى القوة على القيام بالإسهام في عملية الامتلاك. وإذا بدأ في التطوير الجذري المنظم. وبالتحديد، قام بجلب عدد كبير من الشباب النابه، ثم قام بتدريبهم على الأعمال المصرفية التجارية. وقد أثار هذا الإجراء كثيراً من التندر والمزاح في الأوساط البنكية في نيويورك في هذه السنوات، بخصوص «روضة أطفال ألكسندر». إلا أنه عندما قام ألكسندر في آخر الأمر بالاستيلاء على شركة «جارانتى ترست»، تمكن من ملء كل مركز حيوي في البنك، الذي كان أكبر عشرات المرات من بنكه الخاص، بمديرين تنفيذيين مدربين وذوي خبرة، وتمكن من إعادة الحيوية لكل نشاط حيوي، بواسطة سياسات وأفكار جديدة مدروسة بعناية.

ونظراً لأن دمامة التملك الناجح هو الإسهام الذي يمكن للشركة المملوكة تقديمه للمنشأة التي ستتملكها، فإن التطوير الجذري يوفر أساس التملك. ونظراً لأن التطوير الجذري عادة ما يصطدم «بمرحلة حرجة» أو «حجم خاطئ» حيث يحتاج إلى قفزة كبيرة - مثل نظام توزيع أكبر أو وديعة أساسية أكبر، أو تكنولوجيا أوسع - فنجد أن الامتلاك هو أفضل طريق لجمع التطوير الجذري شيئاً منتجاً. ولكن هذا يستدعي أولاً القدرة النادرة على أداء التطوير الجذري والامتلاك سوياً، ويتطلب استراتيجية عمل هادف بدرجة أكبر.

التخلص من الانحراف

يجب تخليص الانحراف غير الناجح الناتج عن التنوع من عذابه ويؤسه بأسرع ما يمكن، وإلا فإنه سيمصّب استنزافاً لموارد الشركة وعبئاً ثقيلاً على إدارتها. إن استراتيجية التنوع سواء تم اتباعها من خلال التطوير الجذري أو الامتلاك، تحتاج إلى سياسة منظمة هادفة للتخلي عن الانحراف. كما أن الانحراف الناجح والتلائم الجزئي، لا يجب تركه مستمراً، ولكن يجب أن يتم استبعاده خارج النظام الإداري ويجب التخلص منه.

لقد قامت «سيرز» بهذا العمل مع أنجح الشركات المصنعة التي امتلكتها وطورتها، وهي شركة «ويرلپول»، فقد كانت «سيرز» تمتلك شركة «ويرلپول» طوال الوقت الذي كانت هذه الشركة تباع فيه كامل منتجاتها من الأدوات الكهربائية المنزلية لشركة «سيرز» لتوزيعها. وعندما قررت «ويرلپول» بيع معدات كهربائية منزلية مباشرة للجمهور تحت علامتها التجارية الخاصة باسمها، أخذت «سيرز» جمهور الشركة، واحتفظت فقط بأغلبية تحكم فيها، ثم قامت «سيرز» تدريجياً ببيع حصصها في «ويرلپول» في أثناء نمو هذه الشركة وازدياد أرباحها.

وإحدى أسباب هذه الاستراتيجية هو أن أي منشأة ناجحة ونامية تحتاج إلى رأس مال وإمكانية الحصول عليه بنفسها. إلا أن مثل هذه المنشأة تحتاج أيضاً إلى استقلال إداري حقيقي، فمن غير المحتمل أن تحقق كامل طاقاتها الكامنة إذا كانت تحت سيطرة إدارة أخرى، تركز اهتماماتها ورؤيتها وفكرها على أعمالها الخاصة. إن مثل هذه المنشأة لم تعد منشأة صغيرة السن، بل أصبحت كبيرة، والكبار يتصرفون بطريقة أفضل إذا اعتمدوا على أنفسهم فقط.

وما زالت شركة «ويرلپول» هي المورد الوحيد للأدوات الكهربائية المنزلية لشركة «سيرز»، وقد تولت الإمداد بعدد من الأجهزة الكهربائية الإضافية «لـسيرز» مثل أفران التدفئة المنزلية. وكانت حتى عام 1972 تدار في قيمتها بواسطة مديرين سابقين من «سيرز». إلا أن النمو الذي أوصلها لتكون الشركة رقم 100 من بين أكبر الشركات حجماً في الولايات المتحدة، كان أساساً في نمو المبيعات المباشر للعملاء، وذلك من خلال تجارها وتحت اسمها التجاري الخاص. وقد بدأت «ويرلپول» بعد انتهاء سيطرة «سيرز» عليها، وكانت تمول تمويلًا مباشرًا في رأس المال وأسواق الديون الآجلة.

إن الشيء الواجب عمله منذ البداية، وفي أغلب حالات الانحراف والتلازم الجزئي هو الانفصال مالياً وإدارياً، فكما يحدث مع الأطفال الكبار، نجد أنه يلزمهم منزل خاص بهم.

إن التخلص يعتبر مشكلة «تسويق» وليس مشكلة «بيع». والسؤال هنا لا يكون: «ما هو الشيء الذي نريد بيعه وبكم نبيعه؟» بل يكون: «لن سيعتبر هذا المشروع «قيمة» وتحت أي ظروف؟» إن التخلص ما هو إلا صفقة تجارية مالية. إلا أن النقطة البارزة فيه هو

إيجاد المشتري المناسب الذى يعتبر الانحراف - الذى كان موجوداً لدى البائع - شيئاً مناسباً تماماً لديه، وهو الذى سيمنح المشروع المباع له أفضل القرص وسيحل أسوأ مشكلات فيه، وسيكون هو أيضاً المشتري الذى سيدفع أعلى سعر.

لقد قررت شركة للطباعة أن حجم تداول مجلة كانت تملكها هو فى أحسن أحواله - مجرد تلازم جزئى وكان يجب بيعها. وكانت هذه المجلة قد تم شراؤها أساساً كضمان لعقد طباعة هذه المجلة، ثم وقعت فى متاعب - وتم تعديلها بعد ذلك - وهى تحت إدارة شركة الطباعة وأصبحت متوسط النجاج. إلا أن المديرين التنفيذيين لشركة الطباعة عرفوا أنها تحتاج إلى توجيهات واستراتيجية جديدة لأنهم ليسوا خبراء فى النشر، ولا يرغبون فى أن يكونوا كذلك. وفى النهاية، توصلوا إلى أنهم قد أضاعوا وقتاً كبيراً فى عمل لا يفهمونه بحق، وأدركوا أن ما تحتاجه هذه المجلة هو إدارة نشر ذات مستوى رفيع، ثم قاموا بطرح السؤال: «ما الذى يعتبر قيمة بالنسبة لشركة نشر المجلة؟»، وقاموا بالرد على السؤال بالآتى: «إذا ما كانت شركة المجلة نامية، فإن أعظم احتياجاتها هو المال السائل، لأن المجلة النامية تتطلب استثماراً كبيراً فى المال السائل لبناء عملية تداولها لعدة سنوات. ثم جاء السؤال التالى كالآتى: «كيف يمكننا توفير هذا المطلب للمشتري المحتمل، على أن يكون ذلك فى صالحنا؟» وجاء الرد كالآتى: «يمكن ذلك بأن نمنحه 90 يوماً بدلاً من 30 يوماً، لكى يتم دفع فاتورة ثمن الطباعة والورق لمصانع مطبعتنا، وذلك لأن المطلب التالى بعد الاستثمار فى تداول المجلة، هو المال السائل اللازم لطباعتها وشراء الورق. وقد قامت عندئذ شركة الطباعة بسرعة بالبحث والعثور على مجموعة ناشرين استوفت مطالبها، ثم قامت هذه المجموعة بشراء المجلة بكل ارتياح، ودفعت ثمناً لها، أكبر مما توقعته شركة الطباعة البائعة، وقد كان فى استطاعتهم دفع هذا المبلغ، ولما توفر لديهم التمويل السائل لاحتياجاتهم الخاصة، خرجوا بمميزات تكلفة كبيرة أما الشركة البائعة فقد ضاعفت ما يهمها، وهو طباعة المجلات، لأنها حصلت على عقود طباعة مجلات أخرى من المشتريين. وفى خلال عامين، قام المشترون بزيادة تداول المجلة وزيادة دخلها من الإعلانات بنسبة 50 فى المائة.

وهناك مثل قديم يقول: «عندما تبحث عن زوج لابنتك لا تسأل «من هو أفضل زوج لها؟» بل اسأل «لأى نوع من الرجال ستكون هى الزوجة الصالحة؟». إن هذه هى القاعدة

الصحيحة، للتخلص من الانحرافات الناجحة أو المباشرة بالخير، أو الانحرافات التي تتلام جزئياً.

المشروعات المشتركة

إن أكثر الأنواع مرونة في تحويل الانحرافات إلى أعمال مناسبة هو المشروع المشترك، إذ ستزداد أهميته باضطراد، كما أنه في نفس الوقت أكثر الأدوات المستخدمة في التنوع مطالباً وصعوبة، وأقلها درجة في استيعابها.

وهناك أنواع عديدة من المشروعات المشتركة، يخدم كل منها غرضاً مختلفاً، وله صفات مختلفة. فهناك أولاً المشروع المشترك، حيث يتم الجمع بين قوى منشأتين مختلفتين مستقلتين، في منشأة جديدة، مملوكة تملكاً مشتركاً. وكل من الشركتين الأم تسهم بما يمكنها القيام به، ويجب أن تكون النتيجة الكلية مختلفة عن حصيللة الأجزاء المكونة لها.

إن مؤسسة «إيثيل» كانت المثل السابق. والمثال الأحدث والأصغر منه كثيراً هو المشروع المشترك الذي أقيم في عام 1972 بواسطة «بى أو إيه سى»، وهى شركة خطوط جوية، وشركة «ليسكو» وهى شركة تاجر الكمبيوترات، لكى تمد الخطوط الجوية الصغيرة بنظام الحجز للمسافرين. كان هذا المشروع يضم البرامج وبيانات التشغيل التى طورتها «بى أو إيه سى» لمطالب الحجز الخاص بها، مع خبرة الكمبيوتر والقدرة المالية لشركة ليسكو الكبيرة لتأجير الكمبيوترات. ولقد رأت شركة «بى أو إيه سى» الفرصة في تحويل مركز للتكلفة إلى مركز ربحية. كما أنها أدركت أن هذا التنوع سيكون خاطئاً إلا إذا تم هذا التنوع في شكل مشروع مشترك؛ أى كشركة مستقلة، وأن الأمر يتطلب القدرة المالية التى لا تملكها شركة «بى أو إيه سى»، وأن هذا التنوع سيحبط من مجهودات «بى أو إيه سى» في إدارة أعمالها في صناعة عالية التنافس.

والنوع الثانى من المشروع المشترك يحاول إنشاء جسم متكامل قادر على البقاء من بضعة انحرافات لا يمكنها البقاء منفردة بنفسها، ويحاول القيام بقفزة كبيرة من الحجم الخاطئ إلى الحجم السليم، ومن الموت إلى الحياة. وفى هذه الحالة نجد أن جميع الأطراف تقوم بنفس الإسهام ولو كان بمختلف النسب. ويجب هنا أن يكون الجسم الكلى أكبر من مجموع أجزائه، لأن كل جزء في حد ذاته، سيكون دون حدود الفعالية.

وينتمى إلى هذا النوع «كونسورتيوم» البنوك (التجمعات البنكية) التى تم تشكيل أغلب أطرافه فى لندن، فى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات للدخول فى الإقراض ذى الأجل المتوسط. وكانت الأطراف هى: البنوك الكبرى فى أوروبا، والبنوك الأمريكية، وفى بعض الحالات البنوك اليابانية وبنوك أمريكا اللاتينية. كانت هذه البنوك كلها قوية وفى حالة جيدة، إلا أن أحداً منها لم تكن لديه القوة المالية أو السوق لكى يقيم عملاً خاصاً بالقروض متوسطة الأجل، والتى يمكنها التنافس مع البنوك الأمريكية العملاقة مثل «بنك أوف أمريكا»، وبنك «تشيس مانهاتن»، وبنك «فرست ناشيونال سیتی»، التى استخدمت خبراتها فى توطيد أنفسهم كقادة فى التعامل البنكى العالمى. لقد كان على كل بنك من بنوك هذا «التجمع البنكى» أن يستثمر موارد ومجهودات جاوزت كل الحدود بالنسبة للنتائج التى يمكن أن تحققها إذا ما هى كانت قد قررت المنافسة مباشرة. ومع ذلك، فإن كلاً منها لم يكن يستطيع الانسحاب من سوق القروض متوسطة الأجل دون خسارة تامة لعملاء مهمين.

وعلى نفس النمط، سارت المشروعات المشتركة فى توريد المواد الخام الأولية. إن شركة «أرامكو» هى مشروع مشترك بين ثلاث شركات بترول أمريكية عملاقة وهى: «چيرسى ستاندرد»، و«كاليفورنيا ستاندرد»، و«موبييل» لاكتشاف وإنتاج وتكرير البترول فى المملكة العربية السعودية. وعندما نشأت شركة «أرامكو» فى الأربعينيات، كانت بئر البترول فى السعودية، معروفة بأنها كبيرة جداً، وتنتج أكثر مما تستطيع أى شركة عالمية للبترول أن تبعية بمفردها. ويتجميع أنظمة التسويق لهذه الشركات الكبرى الثلاث، تحولت أبار السعودية من كونها خطراً على تسويق البترول؛ لتكون فرصاً كبيرة سانحة.

وأخيراً نجد هناك مشروعاً مشتركاً تم إنشاؤه لإيجاد ما يسمى «بالجنسية المزدوجة»، وهذا النوع من المشروع المشترك وجد أساساً لتسوية العقبات السياسية والثقافية.

وأفضل الأمثلة المعروفة هى المشروعات المشتركة المتعددة التى أقيمت بين الشركات اليابانية وشركاء غربيين منذ الحرب العالمية الثانية. والتى عادة ما يفسرها اليابانيون بأنها إقامة انسجام وتوافق بين المعرفة الفنية والإنتاجية الغربية، ومعرفة الشركة اليابانية لسوقها ولغتها وثقافتها. فالإيطاليون فى أنفسهم يقولون إن الغربيين لا يمكنهم التعامل مع

ثقافة غاية في الغرابة. إلا أن هناك عدداً من الشركات الغربية تعمل بنجاح وهي مملوكة تماماً لشركات فرعية يابانية مثل «سنجر» و«آي بي إم» و«كوكاكولا». إن البعض من الشركات الدوائية السويسرية لا توافق على هذا القول. وهناك شك في أن أغلب الشركات الغربية كانت تفضل بشدة شراء أو بناء فروعها المملوكة تماماً بواسطة اليابانيين. إن الأسباب التي أدت لدخولها في مشروعات مشتركة كانت أسباباً سياسية وليست اقتصادية.

إن المشروع المشترك في اليابان هو شيء أكبر من كونه زواجاً اقتصادياً مريحاً، فهو يعتبر طريقة لتآلف الحقائق المتصارعة في اقتصاد عالمي له نظام سياسي مبني على الأمة. وهو طريقة لجعل التوتر بين نوعين من القوى - وهما القوة الاقتصادية والقوة السياسية - شيئاً منتجاً، لذا فهي طريقة مهمة للغاية بالنسبة للعلاقة بين المؤسسة العالمية الكبيرة والأمة المصغيرة المتطورة (انظر الفصل الحادي عشر).

القواعد الأساسية للمشروعات المشتركة

مهما كانت أسباب المشروع المشترك فإن القواعد التي يجب مراعاتها كلها متشابهة. ويجب أن تكون معروفة قبل دخول الشركة في المشروع المشترك، وإلا فسيكون هناك ندم مهما كان نجاح هذا المشروع. والحقيقة هي أنه كلما كان المشروع المشترك أكثر نجاحاً ازدادت المشكلات، إلا إذا تفهم جميع الأطراف القواعد الأساسية لهذا العمل.

إن المشروعات المشتركة قد تقع في المتاعب بالطبع لأنها قد تفشل. ومن الواضح بالطبع العمل الذي يجب القيام به حينذاك؛ إذ ستكون اهتمامات واحدة من الشركات الأم. فكلتاهما ترغبان في حل المشكلة، وإذا لم يمكن إنقاذ المشروع المشترك فإنهما سترغبان في الخروج بأقل خسارة. ولكن عندما ينجح المشروع المشترك، فإنه يصبح مبهماً ويثير خلافاً في وجهات النظر؛ إذ سيكون من الواضح أن اهتمامات الشركتين الأم غير متماثلة، وعادة ما تكون غير متطابقة.

ولهذا، فإن أول قاعدة هي التوضيح في تفصيل كامل وبكل صراحة بخصوص ثلاث مجموعات من الأهداف: مجموعتين من الأهداف خاصة بالشركتين الأم، ومجموعة أهداف خاصة بالمشروع المشترك. ومن الأمور المهمة للغاية، إبراز الاختلافات الأساسية في

الأهداف مقدماً، والتي يفترض أن الشركتين الأم ستتمسكان بها. فإننا إذا ما قلنا: «نحن نريد المشروع المشترك الصغير أن ينمو، وأن يربح ويثرى»، ثم نتركه على هذا الحال، سيعتبر في الواقع طلباً للمشكلات بعد عدة سنوات من الآن.

لقد فشلت عدة مشروعات مشتركة أقامتها شركات ألمانية كيميائية مثل «هوكست» مع شركات كيميائية أمريكية كبيرة في البرازيل في أواخر الستينيات؛ لأن هذه المشروعات كانت ناجحة. فبعد نجاحها، بدأت الشركات الأم في الاختلاف على السياسات والاتجاهات التي يجب على هذه المشروعات اتخاذها. ولم يفهم أى منها أن أهداف الأخرى كانت مختلفة من بداية الأمر. وفي الحقيقة فإن كليهما افترضتا أن الأهداف يجب أن تكون واحدة لهما هما الاثنتان. فقد كان الألمان - لأسباب وجيهة ومقبولة لديهم - يرون الشركة البرازيلية أساساً على أنها مستخدمة للتكنولوجيا الألمانية المطورة، مقابل أجر ترخيص، وكيمشترين لمواد خام ألمانية الإنتاج ومواد وسيطة. ولم يرغبوا حتى في نمو المشروع المشترك البرازيلي بسرعة كبيرة، نظراً لأن شركتهم الأم في أوائل الخمسينيات كانت تحت ضغط مالى كبير لا يمكنها من تمويل نموها في أوروبا، ولم ترغب في تحويل المال النادر لتمويل توسع شركتها الفرعية البرازيلية. وعلى الجانب الآخر، فقد كان الأمريكيون يرون المشروع المشترك البرازيلي على أنه «شركة نماء»، ويجب أن تتطور في أقرب وقت لتصبح منتجة لتكنولوجيا خاصة بها، ومنتجة لموادها الخام وموادها الوسيطة. وقد كان المال في هذه السنوات لا يمثل مشكلاً على الإطلاق بالنسبة للشركات الأمريكية الكيميائية الكبرى، بل إن هذه الشركات كانت تعاني من زيادة السيولة المالية. وعليه، فعندما بدأت الشركات البرازيلية في النمو السريع، وجدت الشركتان أنهما في صراع لا يمكن التوفيق فيه، إلا بتصفية هذه المشروعات؛ بحيث تتولى إحدى الشركات الأم الأمر.

وحتى عندما نوضح الأهداف بدقة ويتفصيل مسبق، فسنجد أن هناك خطر المعارضة بين الشركاء؛ خاصة في حالة النجاح. ونظراً لتساوى الشركاء - حتى في عنادهم - فلن نجد أحداً يمكنه حل هذا المشكل. لذا يجب أن تكون هناك طريقة لاتخاذ قرار في حالة التعارض أو في حالة الوصول إلى خلاف مستحکم، على أن تبنى هذه الطريقة في داخل المشروع المشترك منذ بدء الأمر.

وإذا أعتبر أنه من الضروري الاتفاق مسبقاً على محكم خارجي يحترمه الطرفان،

يتم أمامه عرض الخلافات والصراعات، على أن يكون قراره أو حكمه نهائياً وملزماً. كما أن هناك مرضاً معيناً يتعرض له المشروع المشترك، وهو العمل السياسي الذي يحاول فيه الأفراد من داخل المشروع المشترك الإيقاع بين الشريكتين المستثمرتين وإثارتها على بعضهما البعض. إن هذا قد يسمم الجو إلى درجة أنه يوقف حياة المشروع المشترك. لذا، فإنه من المبادئ الصحية، توفر سابق لعملية تنسيق الخصومات.

بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون للمشروع المشترك استقلالية، فالسبب في تكوين هذا المشروع المشترك هو عدم تلازم منشأة أو خط إنتاج أو سوق ما أو نشاط ما، تلازماً تاماً في أى من الشريكتين الأصليتين. وعليه يجب إقامة المشروع المشترك: بحيث يمكنه تطوير عمله الخاص ومهمته الخاصة وأهدافه واستراتيجيته وسياسته في استقلالية تامة.

إن هذا يقودنا أيضاً إلى السؤال: «من يدير المشروع المشترك؟» إن الجواب واضح في جميع الحالات ما عدا في حالة المشروع المشترك «الثنائي الجنسية». إن المشروع المشترك يحتاج إلى إدارة خاصة به، فهو ليس بجزء من المنشأة الأصلية، ولكنه منشأة منفصلة. أما المشروع المشترك «ثنائي الجنسية»، فهو جزء من المنشأتين الأم. وعلى الرغم من ذلك، فمن المفضل أن تكون له إدارة خاصة. وإلا فإنه قد يدار بكامله بواسطة أحد الأمين فقط، إذ أن الإدارة المشتركة لن تنجح وستقودنا إلى الإحباط.

في المشروعات الناجحة بين اليابانيين والشركات الغربية في اليابان، تكون الإدارة عادة في أيدي اليابانيين. واليابانيون في إدارة المشروع المشترك هم المديرون التنفيذيون للشركة اليابانية الأم، ومعارين للمشروع المشترك، والذي يحتفظ لهم بمركزهم من ناحية الأقدمية والترقية في الشركة اليابانية الأم. وفي هذه الشركات يوجد أيضاً أمريكيون وغربيون آخرون، ولكنهم في الواقع يعملون كمستشارين فنيين، وعادة ما يكونوا مصابين بالإحباط التام. وعلى العكس من ذلك، نجد أن هناك عدداً قليلاً من المشروعات المشتركة اليابانية الغربية في اليابان، والتي يكون للشريك الغربي فيها المسئولية الإدارية. وهنا سنجد أن ممثلي الشركة اليابانية الأم في إدارة المشروع المشترك يشعرون أيضاً بالإحباط، ويعتبرون أجنبياً على المشروع.

وأخيراً إذا نجح المشروع المشترك، وبالأخص عندما يصبح منشأة كبيرة، يجب

استغلاله ويجب ألا يبقى مشروعاً مشتركاً. وقد يجوز أن تكون الشركات الأم مازالت تحتفظ بالمشروع، إلا أن المنشأة عندئذ ستصبح مستقلة عن جميع الأغراض والنوايا. ويجب أن تكتسب أقلية من حملة أسهم خارجيين؛ حيث تسمح أسواق رأس المال، ويجب أن تعمل نفسها بنفسها، أو تكون على الأقل قادرة على ذلك... وإلا فإن نموها وتطورها سيتأخر. فقد قامت «جنرال موتورز» و«جيرسي ستاندارد» ببيع شركة «إيثيل» في الخمسينيات؛ لأنها كبرت في حجمها، وكانت ناجحة جداً، ولم تعد تصلح لتكون مشروعاً مشتركاً بعد ذلك.

وفي بعض الأحيان يتم تقسيم المشروع المشترك بين الشركات الأم، خاصة إذا كانت من النوع العملاق. وعادة ما يكون هذا الإجراء مؤلماً ودموياً، إلا أنه قد يكون أنسب عمل يتم اتخاذه.

تم إنشاء شركة «ستاندارد فاكيوم» في زمن الحرب العالمية الأولى، كمشروع مشترك بواسطة شركة «ستاندارد أويل» و«نيو جيرسي»، وشركة «مويل أويل» لإنتاج وتكرير وتسويق منتجات البترول في الشرق الأقصى. وعندما بدأت هذه الشركة عملها كانت السوق في جنوب غرب آسيا أكبر من أن يتم تركها دون وجود، وأصغر من أن تأخذ أهمية كبيرة. وفي الخمسينيات لم يعد الأمر كذلك، كما كانت الشركتان الأم واقعتين في خلافات رئيسية فيما يختص بالأهداف والاستراتيجيات. ولذا قررتا تقسيم شركة «ستاندارد فاكيوم» بحيث يكون لكل أم نصف ما كان يعتبر بالأمس شركة متحدة. وعلى الرغم من الصدمة العنيفة التي أصابت فريق الإدارة الذي كان معتزلاً للغاية بنفسه كنتيجة لهذه الجراحة الخطيرة؛ فإن كلتا الشركتين «جيرسي ستاندارد» و«مويل أويل» في جنوب شرق آسيا صارتا في خلال عشر سنين أكبر من «ستاندارد فاكيوم» كمشروع مشترك تم تصوره.

إن محاولة الإبقاء على شركة «ستاندارد فاكيوم» كمشروع مشترك، بعد أن أصبحت شركة كبيرة ناجحة، عطل نموها. فعلى الرغم من وضوح الأهداف واستقلال الإدارة، فإن نظرة الشركتين الأم إلى المشروع المشترك، ستكون دائماً على اعتبار أنه أداة لأهدافهما وليس على أنه منشأة قائمة بذاتها، وهذه فكرة خاطئة وسياسة خاطئة من منشأة معترف بها وناجحة.

إن التنوع سيكون فى السنوات والأحقاب التالية ذا أهمية أكبر. إن ضغط الأسواق الجديدة والأسواق المتجمعة للاستثمار ورأس المال والأسواق المتجمعة للوظائف والنجاح، والاقتصاد العالمى الآخذ فى الظهور، وقوة تحرك التكنولوجيا، كلها ستدفع الشركات نحو التنوع؛ ولذا فسيكون من أهم الأمور أن تتفهم الإدارة العليا أى الضغوط يجب التحيز إليها، وأى الضغوط يجب مقاومتها. وأن تميز بين التنوع السليم الذى يقوى التوحد والقدرة على الإدارة، وبين الانشطار الذى يبعثر القوى، وأن تكون هذه الإدارة قادرة على إدارة التنوع.

مذكرة عن المنشأة العائلية

تعتبر التعقيدات والتنويعات التى تمت مناقشتها حتى الآن، هى تعقيدات خاصة بالمنشأة ومنتجاتها وأسواقها وتكنولوجياتها. لكن هناك حالة مهمة لا يكون فيها التعقيد ناتجاً عن هيكل المنشأة، ولكنه يكون ناتجاً عن الهيكل الإدارى، وهى حالة المنشأة العائلية.

إن المنشأة العائلية كانت تعتبر النموذج - ويوجد كثير منها حالياً - وبعضها كبيرة الحجم. إلا أنه فى البلاد المتطورة، حيث يكثر المديرين المحترفين، وحيث إمكانية تواجد رأس المال غير المحدود فى الفنى الموروث وفى ثروات العائلات، نجد أن المنشأة العائلية آخذة فى الزوال. فما هى احتياجاتها؟ وماذا يجب عليها القيام به لكى تعيش؟ وما هى حدود حجمها وفترتها الزمنية؟

هناك بعض الشكوك فى أن المنشأة لا يمكنها الاحتفاظ بالإدارة لأعضاء العائلة مع استمرارها فى البقاء، بعد وصولها لحجم معين. فبعد وصول هذه المنشأة للحجم المتوسط، يجب تحمل أعباء الإدارة المتزايدة بواسطة مديرين محترفين نوى ارتباط بسيط، أو بلا أى ارتباط بالعائلة التى أسست هذه المنشأة. وقد تكون الملكية مازالت فى أيدي هذه العائلات. وفى اليابان مثلاً، بقيت الملكية لمجموعات «الزايياتسو» فى أيدي العائلات المؤسسة لها حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، على الرغم من حجم وتعقد كل مجموعة. ولكن على الرغم من تمكن هذه العائلات اليابانية من تولى الإدارة بأنفسها، إلا أن إدارة «زايياتسو» أصبحت إدارة احترافية وغير عائلية فى جميع هذه المجموعات قبل عام 1900 بكثير.

وفى الشركات العائلية الأمريكية والأوروبية بقيت الإدارة العائلية ذات أهمية، حتى بعد وصول هذه الشركات إلى حجم أكبر من المتوسط. وفى شركة «سيمنس» فى ألمانيا مثلاً ، كانت العائلة ممثلة فى الإدارة حتى ما بعد الحرب العالمية الثانية: أى لمدة مائة عام. وفى شركة «دى بون» بالولايات المتحدة، ظلت الإدارة العائلية قوية لمدة سبعين عاماً بعد استيلاء أخوين من عائلة «دى بون» وابن عم لهما عام 1902 على شركة بارود أسود متعثرة، وبدأوا فى بناء شركة «دى بون» الحالية. إلا أنه فى حالتى «سيمنس» و«دى بون»، أصبح المديرين المحترفون أعضاء فى مجموعة الإدارة العليا قبل ذلك بكثير، وكذا فى السلطة، وفى التنفيذ، وفى القوى المتخذة للقرارات.

ويمكن للعائلة أن تخلد نفسها إلى ما بعد حجم معين، إذا نجحت فى جذب وإبقاء رجال ممتازين ليسوا من العائلة ولا حتى بالتبنى (وهو العمل الذى مارسه شركة «دى بون» الأمريكية بنجاح أكبر من اليابانيين، والمخالف لطريقتهم، وهو أن أفراد عائلة «دى بون» بالتبنى، والمقصود بهم الرجال الذين تزوجوا من بنات عائلة «دى بون» ولم يغيروا أسماهم). فإذا ما أرادت أن تخلد المنشأة العائلية نفسها، فإن من واجبها أن تفكر بعمق ومبكراً، «ما الذى يجب عمله لجعل العمل والعيش مع العائلة الحاكمة أمراً مقبولاً لدى الأفراد القادمين من الخارج؟».

إن قواعد الإجراءات هنا سهلة للغاية، وقد اكتشفتها شركتا «دى بون وسيمنس» منذ عدة سنوات، وهى أنه لا يسمح لأى أحد بالبقاء فى الشركة إلا أولئك الأعضاء من العائلة، الذين يملكون الأهلية لمركز فى الإدارة العليا. إن عضو العائلة فى منشأة عائلية لديه مركز سلطة وقوة، بغض النظر عن رتبته ولقبه أو وظيفته ولديه الطريق الداخلى الذى يوصله للقرعة - كابين أو أخ أو صهر - فمهما كانت رتبته، سيعتبر إدارة عليا. فإذا هو لم يتصرف كعضو فى الإدارة العليا، وعلى أساس أهليته وحسن أدائه، فلا يجب أن يسمح له بالبقاء فى كشف الموظفين.

فإذا ما كان ابن العم «بول مثلاً» يحتاج إلى مساندة من العائلة، وكان غير قادر على تنفيذ واجبات الإدارة العليا، نجد أنه من المستحسن دفع مرتب كمعاش له، لكي يظل بعيداً عن مكتبه، ولأنه بعيداً عن الشركة سيكلف هذا العضو الشركة المبلغ الخاص بمعاشه فقط. أما إذا سمح له بالعمل فى الشركة فسيكلفها كثير، مثل: احترام العائلة،

والقدرة على الجذب، والاحتفاظ بالأفراد المتوازنين، وفرص النجاح الخاصة بأولئك الذين يستحقونها بالفعل.

إن عضو العائلة الذى تنقصه القدرة ولكنه يرغب فى العمل الجاد، يمكن الاحتفاظ به. وسيقبل الناس - ولو على مضض - حقه فى الوظيفة، أما عضو العائلة الذى لا يرغب فى العمل، فيجب ألا يسمح له بالعمل فى المنشأة العائلية، مهما كان قادراً على العمل؛ لأنه سيدمر الروح المعنوية وسيؤاد الامتعاظ والسخرية.

وقد تحقق «بيير دى بون» من ذلك عندما أعاد بناء شركة «دى بون» عام 1920 وجعلها قادرة لى تصبح منشأة كبيرة وناجحة بالفعل. فقد كان من الواجب إعطاء الأعضاء المحترفين غير المنتمين إلى العائلة فى الإدارة العليا جوائز وحوافز، تجعلهم يشعرون وكأنهم ملاك لهذه الشركة. وقد ابتدع «بيير دى بون» السندات الحرة لأول مرة فى العمل الحر الأمريكى، وكان ذلك فى مواجهة معارضة شديدة من أعضاء عائلته. إلا أنه كان يشعر بشدة - وكما أثبتت الأحداث فيما بعد - بأنه دون هذه الخطأ، فإن الأعضاء المتوازنين غير المنتمين للعائلة سيشتعرون بالتعسف ضدهم، فلم يكن المهم هو المال، ولكن المهم هو المكانة والمنزلة الاعتبارية.

وحتى لو تمكنت الشركة العائلية من جذب الإدارة المحترفة التى تحتاجها بعد وصولها لحجم معين، فإنها لن تتمكن من تخليد نفسها إلى الأبد. بالإضافة إلى أنه قد لاتضعف قدرة العائلة على إدارة وتنظيم الأعمال، فقد احتفظت عائلة «روتشيلد» Rothschild، بهذه القدرة إلى ما يقرب من مائتى عام. وقد كانت هذه المدة أطول من أى فترة مسجلة لأى أسرة - فى العمل الحر أو غيره - احتفظت فيها سلالتها بقوتها الحيوية. إلا أن أفراد العائلة تزداد استقلالياتهم فى أثناء نمو المنشأة العائلية وازدهارها، ويصبحون قادرين على التطلع لأعمال أخرى وسينجذبون إليها. وسيرغب البعض من أعضاء العائلة - خاصة البعض القادرين منهم - فى التفانى فى العمل الجديد ومنحه جهدهم وتكريس أنفسهم له. وفى نهاية الأمر، تصبح الشركة العائلة بأكملها مدارة إدارة احترافية، ويصبح أمثال هؤلاء الأعضاء الباقين المحترفين من العائلية يمثلون قلة بدلاً من أغلبية. ومن المعروف أن عائلة «روتشيلد» كانت تتباهى بكبرياء العائلة على أية عائلة عريقة فى أى مكان آخر، لكن يوجد الآن فى بنوك هذه العائلة شركاء من خارج العائلة. وعندما يحدث هذا،

فإن المنشأة لن تستمر كمنشأة عائلية.

وعليه، فلكي تدار منشأة عائلية بنجاح، فإن الأمر يتطلب تخطيطاً مسبقاً لليوم الذي يفرض فيه نجاح هذه المنشأة تغيير سماتها. ففي خلال جيلين وبمائها إلى الحجم المتوسط، تكون العائلة مجرد جهة منتفعة، وليست جهة مديرة لثل هذه المنشأة. وإذا ما كان التخطيط قد تم بدقة - مثل حالة شركة «بيير دي يون» في أوائل العشرينيات - فسيظل المستقبل الوظيفي كتحدي لمن هو أقدر وأكثرهم جدية في العمل من بين أعضاء العائلة، ويجب خروج الباقيين مبكراً جداً من الشركة ليكونوا منتفعين خارجيين.



الشركات العالمية

أكبر ابتكار اجتماعي منذ الحرب العالمية الثانية . مازالت أماننا
الفترة الاختيارية . ما الذي يفسر الشركة العالمية . ليست بتطوير
أمريكي . ليست مقصورة على المنشآت الكبيرة . ليست مقصورة على
التصنيع . ليست استجابة للقانونية . السوق العالمية المشتركة الناشئة .
المطالب الجديدة . من الشركة العالمية إلى الشركة عبر الأقطار .
الانفصال بين الاقتصاد والسيادة . الشركة متعددة الثقافات . دمج
التنوع الثقافي والسياسي في الوحدة الإدارية . القوى الداخلية .
الحاجة إلى إستراتيجية العمل والاستراتيجيات . الحاجة للتركيز . فرق
الإدارة العليا . الحاجة إلى إدارة النظم . المدير الفردي . مركزه
التنظيمي . المرء يحتاج إلى وطن . كيف نقوم بالدفع ؟ . الشركات
العالمية وبينتها . مكانها في الدولة المضيفة . مكانها في دولتها .
ليست مشكلة اقتصادية ولكن مشكلة سياسية . الشركات العالمية في
الدول النامية . الحماقة الخاصة ببديل الاستيراد . الشركة الفرعية
المملوكة كلية . المثل الكندي . مشكلات النجاح . امتياز البترول .
الشركات العالمية في الغد .

تقوم الشركات العالمية برفع التنوع والتعقيد إلى مستويات جديدة، وتفرض مطالب جديدة غير مسبقة على الإدارة العليا فيما يختص باستراتيجية المنشأة وبنائها وتصرفاتها.

إن الشركات العالمية هي الابتكار الاجتماعي غير العادي الذي حدث في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وهي فترة ينقصها الابتكار الاجتماعي والخيال الاجتماعي. فقد أصبحت هذه الشركات هي أول المؤسسات غير الوطنية في عالم ممزق إلى قطع منفصلة بسبب نويات من الحمى القومية، وجهاز تكامل واندماج في عالم من الانشطار السياسي. وهذا هو ما يجعل الشركات العالمية ذات أهمية أبعد من فائدتها كمؤسسة عمل. إلا أن هذا أيضاً يجعلها مؤسسة صعبة مشكوكاً في أمرها. ويجعل فترة اختبارها أطول في الواقع. فإذا لم تتمكن من حل التناقضات التي أوجدتها داخلياً وخارجياً، نتيجة لكونها عالمية في عالم قومي وطني، فمن المحتمل أنها لن تعمر وإن تنمو. إن الشركات العالمية هي سبب ونتيجة - وهي أيضاً رمز - لأكثر الأحداث عمقاً لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وهو الانفصال بين الاقتصاد والسيادة في الحكم.

وهناك نقص حتى الآن في المؤسسات الخاصة بالخدمة العامة العالمية، كما أن هناك «وكالات عالمية» ، إلا أنها غالباً ما تكون مؤسسات خاصة بالتنسيق أو بوضع القواعد، أو بالبحوث، بدلاً من أن تكون مؤسسات منفذة ومؤدية. إن الوكالات العالمية الخاصة بالخدمة العامة والوحيدة القادرة على العمل من خلال حقها الشرعي، ولا تعمل كوكالات حكومية، هي البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وكلاهما بالطبع يعكس نفس الحقيقة لاقتصاد عالمي، بعيد عن أي سيادات سياسية، كانت سبباً في ظهور الشركات العالمية.

وفي أثناء عملية انفصال الاقتصاد وسيادة الحكم، يجرى أيضاً انفصال علم البيئة، فنحن نحتاج بشدة إلى منظمات بيئية عابرة القارات، قادرة على العمل والأداء من خلال حقها الشرعي دون أي اعتبار للحدود الدولية. فقد يكون التلوث ظاهرة محلية إذا ما قورن بالإنتاج، ولكن البيئة تسرى على العالم كله تماماً كسريان الاقتصاد على العالم. وفي أثناء التعامل مع المحيطات وقيعانها، وموارد الهواء والمناخ والتربة وموارد المواد الخام، نجد أن «سيادات الحكم» أي رئاسات أكبر النول وأكثرها اتساعاً، يزداد اعتبارها كعوائق وقيود

بدلاً من اعتبارها حاملة أعباء العمل الفعال. لذا، فإن الشركات العالمية، قد تصبح نموذجاً رائداً مبشراً لوكالة الخدمة العامة العالمية للغد، تماماً كما نعتبر الآن أن إدارة أي منشأة هي رائدة ونموذجاً لإدارة مؤسسة للخدمة العامة. ومن المحتمل أن تواجه الوكالة البيئية العالمية في الغد جميع المشكلات والأسئلة الخاصة بالشركات العالمية الموجودة في أيامنا هذه، سواء داخلياً أو في علاقاتها مع عديد من السیادات السياسية، مثل الدول القومية وحكوماتها، وكذا ثقافات وقيمها الخاصة.

إن هذا الفصل يناقش «منشآت أعمال»، ويستخدم أمثلة عن منشآت أعمال وشواهد وأمثلة توضيحية خاصة بمنشآت عمل حر، وهو كل ما نملكه حتى الآن. إلا أن كل شيء يذكر هنا يجب أن ينطبق على مؤسسة الخدمة العامة العالمية، إذا ما ظهرت وعندما تظهر.

وإذا كانت الصفة العالمية هي أكثر التطورات الاقتصادية إثارة منذ الحرب العالمية الثانية، فهي أيضاً أقلها استيعاباً، إذ تكثر الأساطير حول الشركات العالمية. ومن المعتقد أنها شيء جديد غير مسبوق، إلا أنها تعتبر إحياء لاتجاه قديم، وقد كان يوجد الكثير من الشركات العالمية في القرن التاسع عشر، كما أن الخوف منها ليس بالشيء الجديد. ويمكن العثور على كثير من الصيحات التي تنم عن المناهضة لعملية والاستيلاء علينا بواسطة الأمريكيين في الكتب البريطانية ومقالات المجلات في عام 1900.

وفي كل من الولايات المتحدة وأوروبا، أدت الاختراعات العلمية والفنية الكبرى في القرن التاسع عشر إلى ظهور الشركات العالمية، أي الشركات التي كانت تصنع وتبيع سلعاً في عديد من الدول. وقد كانت هذه هي الحالة مع شركة «سيمنس» في خمسينيات القرن التاسع عشر. وقد تم تأسيس الشركة الفرعية الإنجليزية فوراً، بعد إنشاء الشركة الأم في ألمانيا. كما كان هناك فرع آخر لها في روسيا. وقد كادت هذه الأفرع أن تتفوق على الشركة الألمانية الأم، كما أن شركة «ماكورميك» ومنافستها وآلة حصادها ونتاج جهدها شركة «فاوار» بإنجلترا، قامتا بالتحول لتكونا شركتين عالميتين في القرن التاسع عشر. كما قامت شركة «سنجر» بماكينة الخياطة وشركة «ريمينجتون» بآلتها الكاتبة بنفس العمل، بعد عدة سنوات من صدور براءة اختراعاتها، وقد تزايد هذا الاتجاه نحو العالمية في أوائل القرن العشرين، عندما تحولت الشركات السويسرية الكيميائية والخاصة بأدوات

التجميل لتصبح شركات عالمية، وكما قامت شركة «فيات» و«فورد» بإنشاء أفرع لها في الخارج بعد سنوات من تأسيسهما. وفي العشرينيات تم إنشاء نماذج مماثلة للمنشآت العالمية والموجودة حتى يومنا هذا مثل «يونيليفر»، و«رويال دتتش شل».

إن الفورة في الشركات العالمية في الخمسينيات والستينيات كانت تمثل - إلى حد كبير - استعادة الاتجاه الذي تم اتخاذه في فترة ما قبل الحرب العالمية الأولى، ولم تكن هذه الفورة تطوراً كاملاً جديداً، فقد عبرت عن عودة الحيوية الاقتصادية وعن القدرة على النماء التي أوقفتها الحرب العالمية الأولى وأصابتها بالشلل. إن الشركات العالمية اليوم تتشابه مع التطورات التي حدثت قبل الحرب العالمية الأولى حتى في شكلها، فهي عبارة عن شركة أم لها أفرع وملحقات، مملوكة تماماً وكلية في بلدان أخرى. وكانت شركة «يونيليفر» وشركة «رويال دتتش شل» - وهى الشركات الهولندية والإنجليزية ذات الشركتين الأم في بلدين، وذات الإدارة العليا والرئاسة في بلدين - هما أكثر الشركات قرباً وصدقاً للشركات العالمية، في تركيبها وهيكلها، من الشركات العالمية الجديدة التي تواجدت حديثاً.

لقد وجدت في بعض المناطق في بداية القرن العشرين ميول أكثر للعالمية عنها في أيامنا هذه. فقبل الحرب العالمية الأولى، كانت هناك شركتان للتأمين في «تريستا» - التي كانت جزءاً من النمسا والمجر - تقومان بتحرير كميات كبيرة من «بوليصات التأمين» على الحياة، من خلال أفرع لها موجودة في 30 إلى 40 دولة عبر العالم: في أوروبا، وأمريكا اللاتينية، وأفريقيا، وفي الصين، وروسيا.

كما أن هناك أسطورة أخرى تدور حول الشركات العالمية، وهى أنها كلها أو فى أصلها تطور أمريكي. ولزيادة التأكيد، فإنه عندما أخذ التطور في الازدياد فى الخمسينيات، تم ذلك تحت قيادة الشركات الأمريكية. وكان السبب فى هذا التطور هو الاقتصاد الأمريكى والقوة المالية فى خلال هذه الفترة، وكان الأمر الأكثر أهمية هو السياسات الاقتصادية للحكومات الأوروبية، فعلى الرغم من السوق الأوروبية المشتركة، نجد أن حكومات الدول الأوروبية - لم تكن راغبة فى ترك منشآتها تتحول إلى منشآت أوروبية، فقد كانت الاندماجات ومجتمعات الاهتمام الواحد» عبر الحدود الدولية الأوروبية من الأمور التى لا يجرى تشجيعها، وتقابل بالضيق والرفض من أغلب الحكومات الأوروبية

(فيما عدا الإنجليز). ولهذا اغتتم الأمريكيون الفرص السانحة التي أوجدتها السوق الأوروبية المشتركة. وليس هناك أى تهويل إذا قلنا إن المبادأة الأمريكية هي التي حولت السوق الأوروبية المشتركة من نوايا طيبة إلى حقيقة اقتصادية.

وصلت المرحلة التي كانت فيها القيادة في أثناء تطور الشركات العالمية بين يدي الأمريكيين إلى نهايتها في منتصف الستينيات؛ ومنذ ذلك الحين تولت القيادة منشآت غير أمريكية. وفي بداية السبعينيات كان أكثر من نصف العمل الذي تنفذه الشركات العالمية يتم بواسطة رئاسة شركات في الولايات المتحدة، وكان النصف الثاني من العمل يتم بواسطة رئاسة شركات في أماكن أخرى مثل هولندا، وألمانيا، والسويد، وإنجلترا، واليابان، وبعض شركات أمريكا اللاتينية.

وفي منتصف الستينيات، كان التحرك نحو الشركات العالمية قد أصبح عاماً. فقد كان نمو الشركات العالمية غير الأمريكية أسرع بكثير من الشركات العالمية المتمركزة في أمريكا.

وكانت تبشر بأن تكون أسرع نمواً. وكانت الشركة الأوروبية بالذات على وشك الظهور كعامل كبير في الاقتصاد العالمي.

وهناك أسطورة أخرى سائدة، وهي أن التطور في المنشآت العالمية مقصور على المنشآت الكبيرة، فقد كان هناك تنبؤ يجري تداوله بكثرة في بداية السبعينيات، يؤكد أنه في منتصف الثمانينيات لهذا القرن، سيكون التصنيع في العالم كله في أيدي ثلاثمائة شركة عالمية؛ كل منها يعمل عبر العالم وتحقق كل منها ملايين الملايين من الدولارات في المبيعات. والحقيقة هي أن الشركات العالمية تتواجد على أحجام مختلفة منها مثل الشركات القومية، كما أنه من غير الضروري أن يكون تركيز القوى الاقتصادية أكبر في قطاع الشركات العالمية عنه في أى اقتصاد قومي. إن المنشآت العالمية الصغيرة قد تكون نمت أسرع نسبياً وقد تكون نجحت بنسبة أكبر، إلا أنها لا تشكل عناوين رئيسية في الصحف. وهناك شركات صغيرة ومتوسطة الحجم تقوم ببناء منشآت عالمية ممتازة وقائدة في مجال بيئي واحد صغير، والآتي بعض الأمثلة على ذلك:

تستخدم شركة سويسرية للالات الدقيقة 1800 شخص عبر العالم للقيام بمبيعات تبلغ حوالى 50 مليون دولار، ولها عمليات فى خمسين دولة، وتقوم بالتصنيع فى حوالى 12 دولة. وقد كان عدد موظفيها عام 1960 حوالى خمسين موظفاً، أى أنها نمت إلى ما يزيد عن ثلاثين ضعفاً فى هذه الاثني عشر عاماً.

ونجد هناك بالمثل شركة أمريكية ذات نفس الحجم. وعندما بدأت فى التحول إلى العالمية كان عدد مستخدميها حوالى مائة فى جنوب كاليفورنيا. وبعد ذلك بعشر سنوات كانت تعمل فى حوالى ثلاثين دولة، وأصبح لها حوالى اثني عشر مصنعاً فى ست دول منها، وهى : بريطانيا وألمانيا والسويد والبرازيل، ومشروعان مشتركان فى اليابان ويوغسلافيا. وكانت تقوم بكل هذا البناء على أساس قيادتها لفرع تكنولوجى صغير وحيوى للغاية، يقع على الحدود بين الكيمياء وعلم المعادن.

كما أن هناك شركة كانت تقوم بتوريد قطع غيار الطائرات لأغلب طائرات الخطوط الجوية فى العالم. ، وكانت لها مخازن ومرافق صيانة من «أكرا» إلى جزر «فيجي» و«وارسو». كما كانت هناك شركة صغيرة لسوق الأوراق المالية بنيويورك تعمل فى البحوث الخاصة بالمستثمرين المؤسسين، وكانت لديها مكاتب وشركاء فى «لندن» و«بروكسل» و«هونغ كونج»، وتخدم عدداً من العملاء المستثمرين المؤسسين خارج الولايات المتحدة يساوى العدد الذى تخدمه فى داخل الولايات المتحدة.

إن كل هذه المنشآت منشآت صغيرة. وكان من الممكن أن تظل كذلك، إلا أنها تحولت إلى العالمية الكاملة مثل الشركات الكبيرة.

إن الفكرة القائلة بأن التصنيع هو الذى تحول إلى العالمية هى فكرة خاطئة. إن أسرع نماء كان هو النماء المالى؛ حيث تحولت البنوك التجارية الأمريكية إلى العالمية قبل تحول عملائها إلى العالمية.

ولعل أكثر التطورات إثارة وأهمية فى التحول إلى العالمية هى بنوك «الكونسورتيوم» الجديدة، والتى قامت البنوك التجارية ذات الحجم الكبير والمتوسط فيها بتجميع مواردها فى شكل مشروع مشترك؛ لى تصبح بنوكاً «عالمية». والمثال على ذلك هو «كونسورتيوم»

«سى سى بي»، وهو المجموعة التي تشكلت من «البنك التجارى الألماني» وبنك «كريدى ليونيه» الفرنسى، و«بانكودى روما» الإيطالى. كما كانت هناك مجموعة بنوك «كونسورتيوم» أخرى، ضمت شركاء بريطانيين، وأمريكيين، وكنديين، وبرازيليين، وبلجيكيين، وهولنديين، ويابانيين، وأستراليين، ونمساويين، ومن الدول الإسكندنافية. كما تقدمت مكاتب الاستشارات الإدارية ومكاتب المراجعين ووكالات الدعاية والإعلان كثيراً عن الشركات الصناعية الأمريكية. كما تحركت شركة «سيرز، روبك» إلى العالمية فى أواخر الأربعينيات، بطريقة فورية فى كندا وأمريكا اللاتينية، وبعدها فى عدد من الدول الأوروبية وذلك فى الستينيات. وفى الحقيقة، كان لمتاجر شركة «سيرز، روبك» وقع كبير على اقتصاد ومجتمع أمريكا اللاتينية فى «بيرو» وفى «كولومبيا» والبرازيل، أكبر من وقع أى شركات صناعية أقامت فروعاً لها فى بلاد أمريكا اللاتينية. وعندما قررت بريطانيا فى عام 1972 الانضمام للسوق الأوروبية المشتركة، تحركت شركات مثل «ليونز» و«ماركس وسبنسر» بسرعة أكبر من الشركات الصناعية لكى تصبح شركات «أوروبية».

ومن الأمور غير المقبولة الخاصة بالمعتقدات الشائعة عن طبيعة التحول إلى العالمية، هى التفسيرات الشائعة عن مسبباتها، إذ يمكن أن نرى فيها استجابة لبدأ الحماية. فهناك قول بأن الشركات تقوم بإنشاء مصانع بالخارج، لأنها لم تعد قادرة على التصدير، إلا أن هذا التفسير، بينما هو خلاب، إلا أنه لا يناسب الحقائق.

إن فترة الخمسينيات والستينيات التي كانت أسرع فترة نماء للشركات العالمية، كانت هى أيضاً أسرع فترة نماء فى التجارة الدولية. وفى الحقيقة، كان نمو الاقتصاد التجارى العالمى أسرع فى خلال هذه الفترة (بمعدل سنوى قدره 15 فى المائة فى أغلب هذه السنوات) من أسرع نماء اقتصادى محلى لأى بلد، حتى للنمو المحلى فى اليابان. وقد كان من الصعب أن يتم اليابانيون بهذا المعدل، بعد تمكن مبدأ الحماية من جعل التوسع الاقتصادى المبني على التصدير للخارج مستحيلًا. ولم يتم الخوض فى العالمية بأسرع معدل، بواسطة أكثر الصناعات حماية. فقد جاء هذا الخوض مثلاً فى الصناعة الكيميائية متأخراً، وهى الصناعة التي كانت محمية لدرجة كبيرة. ولكن فى مجال أدوات التجميل، حيث كانت الحماية تلعب دوراً صغيراً، كانت هذه الصناعة هى القائدة إلى العالمية منذ

البداية، كما أنه لم يكن هناك خوض في العالمية في صناعة الصلب التي كانت محمية لدرجة كبيرة.

وأكبر دليل على أن مبدأ الحماية لا يقع في أسفل المنحنى الخاص بالعالمية، هو التطور الأوروبي، فقد بدأت نهضة الشركات العالمية، عندما تخلت أوروبا عن الحماية وانضمت إلى السوق الأوروبية المشتركة.

هذا، وإن يستمر الاعتقاد الشائع في أن نمو الشركات العالمية له ارتباط بالقيود الخاصة بالتجارة . فالشركات العالمية توجد أسواقاً للتصدير لمنتجات بلدها ، كما أن فروع الشركات العالمية في الخارج هي أفضل سوق لجهاز دولتها الإداري ووسطائها إلخ.. وهذا يتضح تماماً في الأرقام التجارية الأمريكية. فالشركات العالمية الأمريكية لم تكن نشطة في أسواق التصدير التي كانت ومازالت تخسرهما أمريكا، أو في الأسواق التي أصبح الاستيراد فيها مهماً في الولايات المتحدة. إن شركات النسيج الأمريكية مازالت تعتبر شركات محلية تماماً، وكذا الشركات الأمريكية المنتجة للأواني الصيني والزجاج المسطح والأحذية. كما أن السيارات الأجنبية التي أخذت حصة كبيرة من السوق الأمريكية، ليست هي السيارات التي تصنعها الشركات الفرعية الأمريكية في الخارج عبر البحار، فهي عبارة عن سيارات «فولكس فاجن» و«رينو» و«تويوتا» . ولكن هناك حصة متزايدة من الصادرات الأمريكية، تصل إلى ثلث صادرات السلع المصنعة في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات، تم تصديرها بواسطة نفس الشركات التي قامت بالتوسع عالمياً بقوة، وكانت تصدر إلى أفرع مثل هذه الشركات في الخارج. وينطبق نفس الشيء على الموازين التجارية لـ «هولندا» و«سويسرا» و«السويد» و«ألمانيا» و«إيطاليا». إن مبدأ العالمية، وتوسع التجارة الدولية، هما وجهان لعملة واحدة. كما أن الحماية لا تتفق معها، كما أنها لا تشكل سبباً في مبدأ العالمية. وفي الحقيقة، فإن ظهور مبدأ الحماية سيكون أكبر خطر يهدد الشركات العالمية.

السوق العالمية المشتركة

إن التفسير الحقيقي للثورة المتفجرة للشركات العالمية هو أمر أكثر في أهميته من قوة أمريكا الاقتصادية أو مبدأ الحماية. إنه ظهور سوق عالمية حقيقية، أي سوق غير

محددة أو معرفة بحدود قومية أو ثقافية أو حتى فكرية، لأنها سوق تعدت وتجاوزت كل هذه الحدود. إن هذه السوق لم تعد عالمية، بل تزداد ميلاً لتكون سوقاً «غير قومية»، مؤسسة على مطالب وآمال مشتركة عبر العالم ككل. هذا... وتعرف السوق بمطالبها، لأن الطلب يوجد الإمداد، بل إن الطلب هو الذى يحدد ما هو الإمداد. كما أن الطلب هو الشيء الذى يقرر الفرص والاحتياجات التى تكون السوق.

إن الحدث غير المسبوق الذى وقع فى الفترة بعد الحرب العالمية الثانية، هو أن الدول، واحدة بعد الأخرى، وفى أثناء زيادة دخلها ومعلوماتها، كانت مطالبها كلها ذات نماذج متشابهة واحدة، ولقد كان ذلك أمراً مفاجئاً. فعندما وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، كان من المعروف أن دول أوروبا واليابان سوف تطور نماذج مختلفة لمطالبها، إذا استعادت قوتها الاقتصادية. كما لم يشك أحد فى ذلك الحين بأن فرنسا التى استعادت قوتها الاقتصادية، ستكون لها رغبات ومطالب مختلفة تماماً عن رغبات ومطالب الولايات المتحدة واليابان والاتحاد السوفيتي وألمانيا، أو حتى من أقرب دولة لها وهى بلجيكا. إن هذا اليقين، الذى كان مبنياً على حقائق القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، هو الذى يوضح السبب فى أن رجال مثل «ديجول» De Gaulle، و«خروتشيف» Khrushchev، اعتبروا أن ظهور طلب عام، أى السوق العالمية الحقيقية، هو أمر «غير عادى» ويندل على أن هناك نوعاً من المؤامرة.

ونحن نعرف الآن أن الحديث الذى انطلق فى الخمسينيات عن «سيطرة الكوكاكولا» على أوروبا كان حديثاً لا معنى له. إذ لم يكن معناه أن أوروبا قد «تأمركت»، فقد كان السبب هو أن السوق المتجمعة - أى سوق ما بعد السوق الصناعية، إذا ما استخدمنا تعبيراً خاصاً بعلماء الاجتماع - قد أصبحت ببساطة مرئية ومتفتحة فى الولايات المتحدة، إلا أنه عندما ظهرت حالات مماثلة لتلك الموجودة فى الولايات المتحدة - وهى الدخول الكبيرة، والقدرة على الحركة والأفق الأوسع للمعلومات - كانت كلها نموذج طلب موحد عبر العالم، والذى ثقتب توحده. إن هذا لا يعنى بالضرورة أن نفس السلع والخدمات لديها سوق عالمية، وأن ما يباع فى منطقة ما، سيباع فى منطقة أخرى.

وهناك قصة تحذيرية عن فشل إحدى كبريات الشركات العالمية لإنتاج الأغذية فى

طرح حساء مجفف فى السوق الأمريكية. ففى أوروبا، كانت هذه الأنواع من الحساء قد أصبحت الدعامة الأساسية لنجاح أى شركة، وأصبحت منتشرة ومعروفة لدى الجميع بشكل كبير، وكانت تنمو بسرعة، لكنها فضلت عند طرحها فى الولايات المتحدة.

فقد اتضح أن ما هو مناسب للغاية بالنسبة لربة المنزل الأوروبية لا يعنى شيئاً لربة المنزل الأمريكية. وكان الوزن الخفيف للمنتج المجفف فى مقابل العبوة الثقيلة لا يعنى الكثير لسيدة تقوم بتسويق مشترواتها بالسيارة. كما أن الحجم الصغير للمنتج المجفف لا يستهوى سيدة لديها مساحة واسعة فى مطبخها مثلما لدى ربة المنزل الأمريكية. كما أن وقت تجهيز المنتج وتقصير عمر صلاحيته الذى يحمل خطر التزنخ، يجعل الحساء المجفف أقل ملاءمة لها عن الحساء الجاهز المعبأ، على الرغم من زيادة وزن وحجم المنتج الأخير. ذلك لأن جميع ربات البيوت - سواء أمريكيات أو أوروبيات أو يابانيات وخلافهن - يردن ما يلائم أغراضهن، وهن على استعداد لدفع الثمن.

إن نموذج الطلب الذى ظهر فى الاقتصاد العالمى لم يكن هو النموذج الخاص بالطلب الذى توقعه الخبراء الاقتصاديون، فقد أثبت العميل مرة أخرى أنه يعرف ما يريده أكثر مما يعرفه الخبراء.

إن أعظم مطلب للناس كان هو سهولة التنقل والقليل من القوة المحركة، مثل تلك الإشباعات التى تعطىها السيارة، والتى كانت من قبل غير متاحة إلا لقلّة من الأغنياء وذوى النفوذ، كما كان هناك طلب عام للناس وهو القليل من الرعاية الصحية الذى يتيح للطفل الفرصة للبقاء لكى يبلغ سن الرشد فى حالة صحية وجسمانية معقولة، وغير مصاب بآى مرض أو تشويه معجز. ثم طلب للقليل من التعليم، وهو طلب خاص بالوصول إلى عالم كبير تقدمه وسائل الإعلام والسينما والراديو والتليفزيون الجماهير، التى كانت منذ ألف عام مقصورة المعرفة والأفق والرؤية على الوادئ الموجود حولهم، وعلى المدينة الصغيرة التى يعرف فيها كل فرد الفرد الآخر، والتى يعيش فيها كل فرد بنفس الطريقة. ثم نجد هناك الرغبة فى الرفاهيات الصغيرة، أى الأشياء التى تمثل تأكيداً للشخصية على الضيق من الفقر، مثل: أحمر الشفاه، والحلوى، والمشروبات المرطبة، وحذاء راقصة الباليه.

لقد ظهرت كل هذه المطالب كعطال عالمية، وهي لم تقم على أساس الرفاهية، بل كانت مبنية على شئ أقوى بكثير: وهي المعلومات. فقد أعلن «مارشال ماكلوهان» Marshall McLuhan، أن العالم إن لم يصبح «قرية عالمية»، لأصبح «مركزاً تجارياً عالمياً» بالتأكيد.

ومن آثار التغير في الاقتصاد العالمى ، هو أن كل منشأة، من الآن فصاعداً، وحتى بين المنشآت المحلية، ستدار وكأنها تعمل فى اقتصاد عالمى، حتى ولو كانت تتبع منتجاتها فى حى صغير. ويجب أن تكون هذه المنشأة ذات رؤية عالمية، تماماً مثل منشأة كانت تعمل فى جنوب غرب بافاريا، والتي كان يجب دائماً أن تكون ألمانية فى رؤيتها، أو مثل منشأة تعمل فى شمال ميتشيغان، ويجب أن تكون أمريكية فى رؤيتها. وتاماً كتفهم المنشأة الألمانية فى بافاريا والمنشأة الأمريكية فى ميتشيغان، وعلمهم باقتصادهم القومى، حتى ولو كانت هاتين الشركتين لا تعملان إلا فى ركن صغير من هذا الاقتصاد. كما يجب على أى منشأة من الآن فصاعداً أن تفهم الاتجاهات والتيارات المهمة للاقتصاد العالمى.

إن هذه التطورات لا يمكن إهمالها. لأن مبدأ الحماية سيضعف بالتأكيد الاقتصاد العالمى، وسيعيق أداه إلى نقطة قريبة من الانهيار. ولكنه لن يضعف الطلب العام، كما أنه لن يستطيع إبطال أو إلغاء الآفاق العالمية ورؤيتها. إن المتغيرات الأساسية قد حدثت ولن يمكن الرجوع فيها. والموضوع ليس إمكانية بقاء هذه المتغيرات، ولكن إمكانية تحويلها لصالح الفرد والمجتمع وأصالح مؤسسات العمل الحر.

إن الشركات العالمية هى الاستجابة لظهور سوق عالمية مشتركة وهى رمز لها.

السوق العالمية كعامل تكامل

إن أى سوق تقوم بالتكامل. فهى تحول «الموارد» إلى «عوامل إنتاج». والأسواق القومية - وهى المنجزات الكبرى «للثورة التجارية» فى القرنين السابع عشر والثامن عشر - قامت بعملية تكامل بين «عناصر الإنتاج» فى الاقتصاد القومى. كما أن السوق العالمية المشتركة، قامت وهى أخذة فى الظهور الآن بعملية تكامل بين نفس عناصر الإنتاج فى الاقتصاد العالمى.

ولا تزال النظرية التقليدية الخاصة بالاقتصاد العالمى ترى أن الدول لديها «مميزات نسبية» فيما يختص «بتكاليفها الفعلية للتصنيع». وعليه، فإنه فى أثناء إنتاج هذه الدول للأشياء التى لها فيها أكبر المميزات، نجد أن موارد الجميع ستبشر بالخير. والمثال المرشد هو التبادل الذى قام به «أدم سميث» للصوف الإنجليزى فى مقابل النسيج البرتغالى. وفى هذه النظرية، تكون البلدة الواحدة هى السوق التى تضم عناصر الإنتاج.

والشئ الذى يتم الإتجار به هى السلع الكاملة التصنيع. والسلع لها قدرة تحرك، أما عناصر الإنتاج فتكون ثابتة. إلا أنه بوجود الاقتصاد العالمى المشترك كعامل تكامل، لن تكون هناك بلدة كوحدة تصنيع، والسلع هى واحدة تقريباً فى كل مكان. والقدرة على الحركة موجودة فى عناصر الإنتاج. فبينما كانت التجارة الدولية تعنى التجارة فى السلع والخدمات، فإن معناها الآن الاتجار فى عوامل الإنتاج.

وقد كانت أكثر الشركات العالمية تقدماً فى القرن التاسع عشر هى شركة «سنجر» لماكينات الحياكة، ذات المصانع المتقدمة للغاية فى «سكوتلندا وفرنسا وروسيا واليابان» وأماكن أخرى، بالإضافة إلى مصنعها الأسمى فى «بريدجپورت» فى «كونيكتكت». وقد كان المصنع «الأسكتلندى» فى «كلالى سايد» بالقرب من «جلاسجو»، مصنعاً أكثر كفاءة وذا تكلفة أقل من مصنع «بريدجپورت»، كما أنه المصنع الأكبر حجماً. وكان يقوم بإنتاج نفس الماكينات التى ينتجها مصنع «بريدجپورت»، ويقوم بإنتاج السلسلة الكاملة لماكينات «سنجر». وعلى الرغم من أن عوائق التعريف الجمركية كانت فى حددها الأدنى فى هذه الأيام، فقد كان مصنع «كلالى سايد» ينتج للسوق البريطانية فقط، كما أنه فى نفس الوقت كان ينتج كل شئ كانت شركة «سنجر» تبيعه فى بريطانيا.

وإذا قورن هذا بالشركات العالمية فى هذه الأيام، سنجد أن هناك شركة كبيرة للأبوية تباع العقاقير فى أكثر من ثمانين دولة من دول العالم، وهى تباع فى كل دولة من هذه الدول خط إنتاجها بالكامل. وتجد أن لديها مصانع إنتاج فى إحدى عشرة دولة: هى الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك، والبرازيل فى الأمريكتين، وفى بريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا فى أوروبا، وكذا فى جنوب أفريقيا، واليابان، وأستراليا. كما نجد أن القليل من منتجات العقاقير الرئيسية لخط إنتاج الشركة، يتم تصنيعها فى المصانع الإحدى عشر

كلها، وأغلب عقاقير الشركة يتم تصنيعها في مصنع واحد، والقليل منها في مصنعين أو ثلاثة مصانع. وحتى المصانع الموجودة في الولايات المتحدة، فإنها لا تنتج خط الإنتاج بكامله، ونتيجة لهذا نجد أن كل مصنع من المصانع يبيع بعض العقاقير لكل شركة من الشركات الثمانية الباقية، كما أن كل شركة من هذه الشركات تشتري بعض العقاقير من كل مصنع من المصانع الإحدى عشر القائمة بالتصنيع.

إن العقاقير الدوائية تصنع من مواد كيميائية بسيطة، مثل الحامض الليموني والذي يستخدم كقاعدة كيميائية للكثير من المضادات الحيوية. وقد كانت هذه الشركة تصنع المواد الوسيطة في سبعة دول: وهي الولايات المتحدة، والمكسيك، وأيرلندا، وبريطانيا، وفرنسا، وأستراليا، واليابان. ونقول مرة أخرى هنا إنه لا توجد دولة واحدة تصنع جميع المواد الوسيطة، فكل دولة تخصص في بعض المواد. وعليه سنجد أن كلاً منها سيقوم بإمداد جميع المصانع الإحدى عشر القائمة بالتصنيع. كما أن كلاً منها يبيع أيضاً جزءاً كبيراً من إنتاجها، يصل في بعض الأحيان لأكثر من النصف. وهي تباع هذا الجزء مباشرة للخارج، لشركات دوائية منافسة ولعدة شركات كيميائية مختلفة أخرى. كما أن البحوث كانت تنفذ في أربع دول: وهي أمريكا، وبريطانيا، وفرنسا، واليابان، كما يوجد معمل بحوث خامس في البرازيل سيفتح في أواسط السبعينيات.

ومرة أخرى نقول إن كل معمل كان متخصصاً، فقد كان المعمل الفرنسي يقوم بكل بحوث الشركات لعقاقير الجهاز العصبي المركزي، وأيضاً كل الأعمال الخاصة بتحويل العقاقير المصممة أساساً لعلاج أمراض البشر إلى عقاقير مناسبة للأطباء البيطريين. وكان أي عقار يتم تطويره بواسطة أي معمل من هذه المعامل الأربعة للبحوث، يمكن أن يوضع تحت الاختبار الكيميائي وتقديمه للسوق أولاً في دولة من الدول الثمانية التي تعمل فيها هذه الشركة.

ولم تكن صناعة الأدوية - المتفق على أنها معقدة - هي الصناعة الوحيدة التي تضم عناصر الإنتاج، بدلاً من القيام بالاتجار بالسلع.

فقد كانت أنجح سيارات فورد الصغيرة «بيتنوت» المصممة في ديترويت، تحصل على

ماكيتتها من شركة «فورد» الألمانية، وتحصل على أجهزة نقل الحركة من مصنع «فورد» البريطاني، وعلى كثير من أجهزتها الكهربائية من شركة «فورد» الكندية. إلا أن السيارة كانت تباع فقط في الولايات المتحدة، وبواسطة شركة «فورد» الأمريكية.

وبنفس الطريقة كانت المكونات الرئيسية لسيارة «فولكس فاجن»، التي تباع في الولايات المتحدة، يتم تشغيلها في شركة «فولكس فاجن» بالبرازيل في ساوپاولو .

وعندما أعلن في ربيع عام 1972 أن الواجب على جميع الأجهزة الحكومية البريطانية شراء الكمبيوترات الخاصة بها من الشركة البريطانية الوحيدة للكمبيوتر، ابتداءً من هذا الوقت فصاعداً، أوضحت شركة «آي سي إل» الفرع البريطاني لشركة «هاني ويل» الأمريكية اعتراضها بأن الكمبيوترات الخاصة بها، والتي كانت تصنع بواسطة شركة مملوكة لأمريكا، تحتوى على كمية أكبر من المكونات المصنعة في إنجلترا، عن الكمبيوترات الخاصة بشركة «آي سي إل» التي تمتلكها إنجلترا.

وفي المجالات الخدمية ذهب هذا التكامل في عناصر الإنتاج لأبعد من هذه الحدود خلال السوق العالمية المشتركة.

فقد قام بنك أمريكي كبير بترتيب قرض يبلغ 15 مليون دولار لمدة خمس سنوات لشركة صناعية يابانية في مطلع عام 1971 . ابتدأت هذه الصفقة في طوكيو بواسطة ممثل البنك الياباني، وتم وضع تفاصيل هذه الصفقة في مكتبي البنك في لندن وفرانكفورت، وكانت المجموعة التي قدمت المال تحتوى على ثمانية بنوك: بنك من كل من الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا وهولندا والسويد وفرنسا وسويسرا، وأمريكا اللاتينية. كما تم تجميع أغلب المال في ألمانيا، حيث كانت أسعار الفوائد مناسبة في هذا الوقت. وكان القرض من هذا القرض هو تمويل فرع صناعى للشركة اليابانية في أمريكا اللاتينية. ومع ذلك فقد كان هذا القرض عملية تجارية روتينية مثل التي يشترك فيها كل بنك من هذه البنوك في كل أسبوع.

وما زالت الشركات العالمية حتى الآن تعمل في قالب القرن التاسع عشر، أى على طريقة شركة «سنجر للحياكة»، بمعنى أن كل شركة فرعية تقوم بإنتاج منتجات أو تجهز

الخدمات لسوقها القومية الخاصة. إلا أن الاتجاه الآن يميل إلى دمج وتكامل عناصر الإنتاج في سوق عالمية مشتركة، وهو الاتجاه الناتج عن منطق السوق نفسها.

إن اصطلاح «الشركة العالمية» هو اصطلاح حديث للغاية؛ فهو لم يكن معروفاً منذ عشرين عاماً. وهو يناسب شكل القرن التاسع عشر - شكل شركة «سنجر للحياكة» - أكثر مما يناسب التطور الذي يطبق فيه. إن شركة «سنجر للحياكة» كانت بحق شركة عالمية، ولكن شركة الألوية التي تضم إحدى عشر مصنعاً لإنتاج العقاقير، وسبعة مصانع وبسيطة، وأربعة معامل بحوث لبيع عديد من المنتجات الخاصة بالعقاقير في ثمانين دولة، ليست بشركة عالمية، بل هي شركة «عابرة للأقطار»، وتشبهها شركة السيارات التي تضم مصانع في إنجلترا وألمانيا والمكسيك وكندا، للبيع في أمريكا، أو مثل البنك التجارى الذى يضم موارد مصرفية في ثمانى دول لجمع المال في دولة تاسعة؛ لكى يمول تطوراً في دولة عاشرة. إن الحدود الدولية لم تعد عاملاً محدداً، بل قيوداً وعوائق وتعقيدات. والشئ المحدد هو الحقيقة الخاصة بالسوق المشتركة «غير القومية». وبعبارة أخرى، نقول إن اصطلاح «الشركة العالمية» يحجب الحقيقة بدلاً من أن يفسرها، وهو الآن اصطلاح ثابت. ومع أنه من المفروض استخدامه، إلا أننا لا يجب أن ننسى أن فرص الشركات العالمية، ومشكلاتها أيضاً، لا تقع في كونها شركات عالمية؛ أى في أنها تقوم بالعمل الحر في عديد من الدول. ولكنها تقع في كونها عبر الأقطار، أى مركزة على حقيقة السوق العالمية المشتركة.. المشتركة في مطالبها، وفي رؤيتها، وفي قيمها. إن هذا كله يعنى أن عوامل الإنتاج لا تفسر الشركات العالمية الجديدة ولا توضح استراتيجيتها ولا تشرح تصرفاتها. بل إن عوامل الطلب هي تقوم بذلك، فالطلب هو الذى يبذل هذا الجهد، وسنجد أن المنشأة العالمية في جميع الحالات ما هي إلا منشأة تسويقية.

الانفصال بين الاقتصاد والسيادة

لم يكن تطور السوق العالمية المشتركة متوازياً مع التطور الخاص بالمجتمع السياسى العالمى. وقد كانت السنوات التى أوجد خلالها الاقتصاد العالمى طلباً خاصاً بالمنشأة العالمية، هي سنوات الانقسامات المستمرة في النظم السياسية للعالم. فالنظام السياسى العالمى مازال يرتكز على المفهوم الخاص بالدولة القومية ذات السيادة، ولهذا

نجد أنه لأول مرة منذ ثلاثمائة عام، يحدث انفصال بين الاقتصاد والسيادة، إن انفصالاً كهذا يعتبر طبيعياً حتى القرن السابع عشر. وفي الحقيقة فإنه حتى ذلك الوقت لم يتصور أحد وحدة بين الكيان الاقتصادي والكيان السياسي، ولم تكن وحدة النشاط الاقتصادي في أول الأمر إلا مجتمعاً زراعياً محلياً صغيراً، مثل إقطاعية في القرون الوسطى تقوم بإنتاج أغلب الأشياء التي تستهلكها. وكانت الوحدة الأخرى للنشاط الاقتصادي، هي التجارة بعيدة المسافات والمنفصلة تماماً عن أى نظام سياسى، وكانت تتم بواسطة تجار من المدن التجارية الذين شكلوا في واقع الأمر مجتمعاً تجارياً متكاملًا للغاية عبر الأقطار. وقد أحدث إفلاس الملكية الأسبانية عام 1557 - والتي كانت قائدة القوى السياسية في هذا الوقت، كما كان هذا الحدث مأساوياً لم يسبق له مثيل - انهياراً في مجتمع التجار المحليين أدى إلى دمار مالى لم تستطع إسبانيا الشفاء منه. إلا أن هذا الحدث أوضح عملياً، لحكام الدول الناشئة، أنهم إذا ما أرادوا الحفاظ على السيادة السياسية، فإن عليهم أن يسيطروا على أموالهم، ونظام قروضهم، واقتصادهم أيضاً (انظر مناقشة التجارية في الفصل 27 - الجزء الأول).

في أثناء ظهور فكرة «الاقتصاد القومى» في القرن السابع عشر، قامت هذه الفكرة بتصوير السيادة السياسية، لأول مرة، على أنها ملتزمة بالمنافسة الاقتصادية كالتزامها بالمنافسة السياسية والعسكرية. وقد اختفت آثار الانفصال القديم بين السيادة السياسية والاقتصاد، في فترة ما بعد الحرب العالمية الأولى.

إلا أنه في أثناء انتصار الدولة القومية، عندما بدأت السيادة الاقتصادية في الاكتمال، شهد عصر ما بعد الحرب انقلاباً حاداً لما كان يعتبر قانوناً طبيعياً منذ ثلاثمائة عام. فقد شهد هذا العصر ظهور اقتصاد عالمى مستقل، لم يكن مجرد مجموعة من الاقتصاديات القومية.

وأوضح أعراض هذا الأمر يمكن أن توجد في المجال المالى. فعندما حاولت حكومة الولايات المتحدة عام 1967 إيقاف التوسع العالمى للشركات الأمريكية، وقامت بتقييد استثمار الأموال الأمريكية في الخارج (وهو تحرك وافق ضغطاً من حلفاء أمريكا، مثل ديجول فرنسا، واهتماماً بميزان المدفوعات الأمريكى)، نجح الاقتصاد العالمى في إلغاء

حكم أقوى حكومة في العالم، وفي خلق سوق الدولار الأوروبي فوراً (انظر الفصل 7)، الذي تولى أمر تمويل الشركات العالمية. وكانت هذه السوق هي السبب الأول لإتاحة الأموال الأوروبية للشركات الأمريكية لكي تتوسع في أوروبا.

ولم تتخذ سوى القليل من الحكومات بأنها مستقلة اقتصادياً بحق، حتى في ذروة أيام التجارة؛ إذ يجب أن يكون معروفاً أن العالم الخارجي يفرض تأثيراً قوياً على الاقتصاد الداخلي لأقوى الدول، وأنه يضع قيوداً حقيقية للغاية على حرية حركة السيادة السياسية. وقد عرفت جميع الدول أن الاكتفاء الذاتي ما هو إلا وهم (على الرغم من أن حكومة الولايات المتحدة، وخاصة الكونجرس الأمريكي، كثيراً ما توهمت أن اقتصادها هو اقتصاد من كوكب آخر، وأن سياسة وتنظيم وأوامر الولايات المتحدة يمكنها أن تعمل مستقلة بعيداً عن حقائق الاقتصاد الخارجي). وقد كان الهدف الأول للسياسة القومية لمدة ثلاثمائة عام، هو إبقاء هذه القوى الخارجية في أدنى حد لها. ولتتمكن من هذا قامت بتكوين روح السيادة القومية. وبما أن ظهور الشركات العالمية، يعتبر أثراً وليس سبباً للتغير الجذري، فإنه يكون تحدياً مباشراً للمعتقدات المتأصلة بعمق، والمؤسسات السياسية الثابتة، والمعادن العقلية التي وصل عمرها الآن إلى ثلاثمائة عام. إن ظهور المنشآت العالمية لا يتعارض فقط مع عقيدة الدولة القومية - الذي يعتبر أمراً واقعاً لدى الجميع - في أن تكون هذه المنشآت وحدات طبيعية تنظيمية لكل مجال من مجالات الأنشطة الاجتماعية والإنسانية، بل إنه يتعارض أيضاً مع العقيدة الخاصة بأن كل مؤسسة في المجتمع يجب أن تبنى شرعيتها وتستنبط دستورها من الجهاز الحاكم للدولة ذات السيادة، ألا وهو الحكومة القومية.

إن ما يجعل للمنشأة العالمية أهمية كبيرة هو أنها تتحدى هذه البديهيات. فهي أول مؤسسة غير قومية، أو أنها على الأقل أول مؤسسة حديثة ذات أهمية، تعتبر الحدود الدولية عارضاً وعائقاً بدلاً من أن تعتبرها جزءاً من تعريفها وهويتها، وهي مؤسسة مهمة في عالم يتهدده الفناء بواسطة الانفصالات النفسية الشديدة للوطنيين، كما أنها أيضاً مؤسسة مليئة بالمشكلات ومعرضة للمخاطر.

ونحن لا نملك حتى الآن أي نظرية - سواء أكانت نظرية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية - نستند إليها عن حقيقة الاقتصاد العالمي، وبالتالي عن تصرفات الشركات

العالمية. فنحن لا نملك سوى النظريات الخاصة بالاقتصاد القومي؛ أى نظريات القرن السابع عشر الخاصة بالسيادة القومية. ولا داعي للقلق من هذا الوضع؛ لأن النظريات تأتى بعد الحوادث. ولا نملك سوى أن نسجل الآن ما حدث بالفعل.

إلا أن هذا يعنى أن الشركات العالمية عليها أن تتلمس طريقها، وأن تقوم بتحسين أوضاعها فى أثناء مسيرتها، وأن تجرب وتختبر، بدلاً من أن تتقدم على خطوط مفهومة واضحة وعلى أساس مبادئ مقبولة تماماً.

وهذا أيضاً يعنى أن الشركة العالمية هى كيان غاية فى الصعوبة، فهى تمثل صعوبات داخلية فيما يختص باستراتيجية عملها الأساسى، وهيكـل إدارتها، وعلاقتها الإدارية. كما أنها تمثل مشكلات جديدة فى بيئتها، فيما يختص بوجودها الخارجى، وكذا من ناحية علاقتها بالدولة القومية التى تقوم بعملها فيها، والتى تقع الشركة العالمية حتماً تحت سلطتها السياسية، وحيث لا توجد أى سلطات سياسية أخرى متاحة.

وحتى إذا قلنا - كما يقترح البعض - إن الشركات العالمية يمكنها أن تتألف أو تتحد أو أن تندمج مع وكالة عالمية أو فوق العالمية، مثل الأمم المتحدة، أو البرلمان الأوروبى مثلاً، فإنها ستكون على الرغم من ذلك شركة متعددة الثقافات. لأن السيادة السياسية ليست هى الشئ الوحيد الذى يعتبر قومياً. فالشعوب المختلفة تملك ثقافات مختلفة بدءاً بلغاتهم. إن هذا سيصبح حتماً مشكلة أكبر وأكبر فى أثناء تحول الاقتصاد العالمى إلى العالمية أكثر وأكثر. وكلما اقترب العالم من التجانس الاقتصادى - حتى لو كان ذلك رغبة منه فى ذلك، وليس من واقع حالاته الاقتصادية الفعلية - ازداد الاحتياج إلى الجنور المحلية والثقافية، فالناس تحتاج دائماً إلى وطن. وحتى أفخم الفنادق ذات 2000 غرفة لا تعد وطناً. ولهذا فإن إدارة الشركة العالمية تعتبر مشكلة كبيرة تختص بضم التنوع السياسى والثقافى فى وحدة إدارية واحدة.

مشكلات الاستراتيجية

إن ما يميز الشركة العالمية عن أى منشأة أخرى، هو أنها تواجه التنوع الداخلى

□ الشركات العالمية

والخارجي معاً. إذ عليها أن توجد وحدة في داخل تنظيمها الإداري مع مراعاة العدل بين الشعوب المتنوعة وولاءاتها المختلفة في هذا التنظيم. كما أنه عليها أن توجد منشأة متوحدة يمكنها القيام بإجراء تحسين في تكلفة التصنيع ومميزاته في سوق عالمية مشتركة، ومع ذلك يمكنها أن تعيش في سلام - أو دون صراع دائم على الأقل - مع عدد كبير من السيادة السياسية المنفصلة.

إن شركة الأنوية التي سبق ذكرها تحتاج إلى استراتيجية للشركة ككل. إلا أن كلاً من الشركات القومية الثمانية الأخرى تحتاج إلى استراتيجية أيضاً، وكذا الوحدات المصنعة التي تصنع المواد الوسيطة وأيضاً معامل البحوث، فكل منها يجب أن تدار كمنشأة مستقلة لها أهدافها الخاصة، وأسبقياتها وخططها الخاصة، ومسئوليتها الخاصة في الربح والخسارة. إلا أن أياً من هذه الوحدات ليست مستقلة بحق، فكلها تعتمد بعضها على البعض. فقد يبدو مثلاً أن من اختصاص الشركة الفرعية في دولة من دول أمريكا اللاتينية القيام بقبول مرضى من الخدمة الصحية القومية لهذه الدولة، بخصوص عقد يضمن سوقاً كبيرة لعقار ما لمدة خمس سنوات، إلا أن الأمر يستلزم خفض 25 في المائة من السعر. إن إقراراً سعر كهذا قد يفجر مطالب لأسعار منخفضة من الخدمات الصحية لدول أخرى من أمريكا اللاتينية، ودون أي ضمان للشراء لمدة خمس سنوات. كما قد يبدو أن من اختصاص أحد المصانع الخاصة بالمواد الوسيطة في هذا النظام، إصدار قرار بالتوسع في مرافقه، لأن عملاءه الخارجيين - أي المصنعين الآخرين للأنوية - يزداد استخدامهم للعادة التي يقوم هذا المصنع بتشغيلها. وهذا بالطبع سيثير السؤال عما إذا كانت مصانع الشركة للمنتجات الكاملة التصنيع ستعتبر نفسها العملاء المفضلين، والتي ستمنح مطالبها الأسبقية، أم سيعتبر العملاء الجدد الخارجيين كعملاء مفضلين عن هذه المصانع أو مماثلين لها في الأسبقية على الأقل؟ وإذا تم اتخاذ القرار الأول، فإن الشركة تكون قد قررت في الواقع تحسين نتائج وحداتها المصنعة على حساب إضعاف نتائج الوحدة المنتجة للمادة الوسيطة. وإذا تم اتخاذ الخيار الثاني، فإن الشركة تكون قد قررت في الواقع أن كونها مصنعة للمادة الوسيطة هو أمر أفضل من كونها منتجة للعقاقير.

إن ما سبق هو قرارات استراتيجية، وهي لها وقع طويل الأجل وعادة ما لا يمكن

إبطاله، وهى قرارات لا يمكن اتخاذها فى قمة المنشآت فقط، فهى تحتاج إلى معرفة محلية. إلا أنه لا يمكن اتخاذها محلياً أيضاً. فهى تؤثر على الشركة ككل ويجب اتخاذها فى القمة. إن استراتيجية أى شركة عالمية تقوم بأخذ الشركة ككل فى الاعتبار فقط، محكوم عليها بالفناء، وإذا لم يكن من الممكن ترجمة هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية محددة للأسواق الفردية، فلن يمكنها النجاح مستقبلياً. كما أن الاستراتيجية اللامركزية لأى شركة عالمية، أى تلك التى تعتبر كل وحدة وكل سوق كمنشأة عمل مستقل، هى أيضاً محكوم عليها بالفناء؛ إذ إنه من المستحيل نظرياً وعملياً التنبؤ بما إذا كان المدخل الاستراتيجى الشامل للشركة كلها هو الأنسب لموقف ما، أم أن المدخل الاستراتيجى الجزئى إلى أسواق، سوقاً بعد سوق، هو الأنسب لهذا الموقف.

إن البنوك التجارية الكبيرة لديها مشكل مشابه لهذا؛ إذ إن قوة هذه البنوك فى حد ذاتها - والتي هى السبب فى وجودها عالمياً - هى التى تمكنها من إعطاء الخدمة المالية فى أى مكان فى العالم. كما أن قوتها هذه التى تمكنها من تيسير محطة بنكية واحدة، أى تمكنها من تلبية الاحتياجات المالية الكبيرة للعميل، سواء أكانت هذه المبالغ قصيرة الأجل، أم قروض طويلة الأجل، أو حتى أسهم لرأس المال سواء بالدولارات أم بالمارك الألماني أم بالين اليابانى. إن كل هذا يتطلب استراتيجية واحدة تركز على الطلب الخاص بالعميل المهم، مثل شركة كبيرة عالمية ناشئة فى مكان ما. ففى مسئول عن هذا المجال - ولتكن شركة خطوط جوية كبيرة مثلاً - عليها أن تعتبر البنك بكامله كمنشأة واحدة، وكمورد واحد، وكمجموعة واحدة لرأس المال، وكمجموعة واحدة للخدمات، وفى نفس الوقت، فإن مدير البنك يحتاج فى أى سوق معينة إلى استراتيجية لعمله، وعليه أن يفكر فى أى من الشركات فى اليابان مثلاً يحتمل أن تكون من عملاء البنك، وعملاء لأى خدمة؟ كما يحتاج أن يكون قادراً على تعيينه موارد البنك عبر العالم كله لاحتياجاتها. كما أنه يحتاج أيضاً إلى إقامة منشأة محلية تماماً؛ لأن عملاء الشركة العالمية اليوم - كقاعدة - هم العملاء المحليين فى الأمس. ومرة أخرى نقول إنه لا الاستراتيجية العالمية عبر البنوك تكفى، ولا الاستراتيجيات المحلية تكفى أيضاً؛ فالبانك يحتاج إليهما معاً. ولا يمكن القول مسبقاً أيهما الأهم، ولا أى منها يتحكم فعلاً فى علاقة منشأة بالذات.

□ الشركات العالمية

لم تقم سوى القليل من الشركات العالمية فى التفكير ملياً فى استراتيجية المنشأة، باستثناء «يونيليفر» التى قامت بالتخطيط بطريقة منظمة لمجموعة «يونيليفر» بأكملها ولخطوط الإنتاج الكبرى فيها، مثل زيوت الطعام والدهون (السمن الصناعى) والصابون والسمك، وقد تم ذلك فى كل دولة مهمة، وقد تكون «شركة فيات» التى بنت سياستها على تشجيع تملك الحكومات هى مثال آخر. وكمثال حديث لم يجرب بحق هو حالة شركة «فيليبس» فى هولندا، التى كانت لها استراتيجيات عمل لستة عشر مجموعة إنتاج كبرى، واستراتيجية لكل دولة من الدول التى تعمل فيها شركة فيليبس. وفى حدود معرفتى لم تقم أى شركة أمريكية بعمل يماثل هذا.

إن كل شركة عالمية تواجه تعقيدات خاصة باستراتيجية العمل، خاصة وأن هذه الاستراتيجية يجب أن تكون متوحدة فى الشركة بالكامل وتخصيصية لكل صنف منتج مهم، ولكل سوق كبيرة. وهذا يعنى أن الشركة العالمية فيها تعقيد مبنى فى داخل هيكلها، فهى شركة متعددة الثقافات، ومتعددة الجنسيات، ومتعددة الأسواق، ومتعددة الإدارات أيضاً.

فإذا أضفنا إلى هذا كله تنوع وتشعب المنشآت، فسيكون من المستحيل إدارتها. إن الشركات العالمية الناجحة فى الواقع هى الشركات ذات السوق الواحدة والتكنولوجيا الواحدة، فهناك مثلاً شركة «آى بى إم» التى لها منتج واحد، كما أن هناك شركات أدوية ليس لديها سوى عميل واحد وهو الطبيب، كما نجد أيضاً البنوك التجارية العالمية التى لديها تكنولوجيا واحدة، وهى تمويل منشآت الأعمال الحرة. كما أننا نجد شركة «سونى» التى هى أكثر الشركات اليابانية عالمية، والتى تأتى نصف مبيعاتها وأرباحها من خارج اليابان، ومع ذلك فهى تركز عملها على المعدات الإلكترونية للمستهلك، وعلى مجموعة صغيرة منها فقط. كما أن هناك بنك «إيه دى إى إل إيه» ADELA العالمى المشترك فى «ليما» «بييرو»، الذى يركز على أمريكا اللاتينية فقط، وهناك المنشآت الخدمية العالمية - مثل المستشارين الإداريين، والمحاسبين العموميين، ووكالات الإعلان - والتى ربما تكون قد نمت أسرع من المنشآت العالمية نفسها - هى الأخرى كلها ذات تركيز عال على ما تقوم بصنعه وما تقوم ببيعه.

وبدون مثل هذا التوحد الأساسى فى العمل، فإن الشركة العالمية ستبتعثثر إلى

شظايا صغيرة. وسيفقد أفراد الإدارة القدرة على فهم بعضهم البعض، حتى ولو استعانوا بمترجم. وعندها ستتحلل الشركة إلى بيروقراطية، تزيد الطين بلة، كلما ضعفت إدارتها وسيطرتها الجادة، بالإضافة إلى أنه يجب مقاومة الإغراء على التنوع بحزم، مهما كان هذا الإغراء كبيراً، في الشركات العالمية الكبيرة. أما الشركات العالمية المتكثلة مع بعضها البعض، فإنها من الأمور البغيضة والمكرهة تماماً.

فرق الإدارة العليا

من الضروري أن تكون لدى الشركة العالمية عدة فرق إدارة عليا، وليس فريقاً واحداً فقط، فنجد لديها عدداً من فرق الإدارة العليا مثلما لديها من استراتيجيات للأعمال والمنشآت، وتكون الإدارة العليا إحدى هذه الفرق، ولكن هناك أيضاً فريق إدارة لكل دولة تعمل فيها هذه الشركة، ولكل مقاطعة أو خط إنتاج. وبنفس المقياس، يقوم أعضاء من فريق الإدارة العليا للشركة بالجلوس مع فريق الإدارة العليا بالفرع الموجود في دولة أو في سوق خارجية ما. وعليه، يكون وجودهم بصفة أعضاء وليس بضعة قادة فرق، ولم يجد أحد حتى الآن إجابة شافية لمشكلة ميكل الإدارة العليا في الشركة العالمية الكبيرة. والشئ الواضح على أي حال، هو أن النمط التقليدي الحالي ليس هو الإجابة. إن النمط التقليدي يقيم كوادرات شامخة تتكدس فيها المستويات فوق بعضها البعض، فنجد أن رئيس الشركة القومية يتبع المدير التنفيذي الإقليمي الذي يتبع مستوى إقليمي آخر - مثل المدير التنفيذي الأوروبي أو لأمريكا اللاتينية - والذي بدوره يتبع نائب المدير للشركة العالمية، الذي بدوره يتبع الإدارة العليا للشركة. إن هذا لا يهدر فقط سمعة كل مدير يريد اتخاذ القرار الفعلي في دولة ما، بل إنه يوجد بيروقراطية ثقيلة متشابكة، يكون إنجازها الرئيسي هو تعطيل القرارات.

ويمكننا الآن رؤية بعض أنماط أخرى اختيارية تطرح بعض المزايا.

وأكثر هذه الهياكل الإدارية العليا تناسباً هو الذي تطوره شركة «يونيليفر»، ففيها تتبع كل شركة في أي دولة مركز من المركزين الرئيسيين للشركة الأم: أي للندن أو روتردام. كما نجد أن كل مجموعة إنتاج كبير، وليكن الصابون أو السمك أو تجارة تجزئة،

□ الشركات العالمية

لها لجنة تتسيق في رئاسة الشركة، تتكون عادة من أفراد حققوا نجاحاً في إدارة العمل في نفس المجال. وفي كل دولة كبيرة مثل ألمانيا، حيث يوجد لمجموعة «يونيليفر» عدة شركات، يوجد «مجلس إدارة قومي» يتكون من مديرين تنفيذيين قدامى من الشركات الموجودة في الدولة، وعادة ما يرأس هذا المجلس مواطن محترم من الدولة. إن هذا التشابك كاف، ولكننا سنجد - على الأقل - أن رئيس أى شركة من شركات «يونيليفر» حيثما كان، لديه وسيلة الوصول لأفراد الإدارة العليا الذين يمكنهم اتخاذ القرار. وهو عادة أن يستخدم حق الوصول هذا، وسيفضل العمل مع مجلس إدارته القومي أو مع اللجنة الخاصة بمجال منتجه، إلا أنه من الناحية التنظيمية فهو يتبع الإدارة العليا. إن هذه المنزلة الاعتبارية في داخل الشركة، تعطيه منزلة اعتبارية خارجها، أى خلال الصناعة في دولته ومع حكومة دولته، ومع الاتحادات العمالية، و... هكذا.

ولكن حتى في شركة «يونيليفر».. نشاهد حاجتها إلى الإشراف على كل شركة لها كمنشأة مستقلة، والإشراف على كل مجال إنتاج كمنشأة متوحدة قائمة بذاتها، مع الحاجة للإشراف على الشركة كلها كوحدة واحدة من حيث تخصيص رأس المال أو الأفراد الرئيسيين مثلاً، ونجدها عملية صعبة غير مأمونة، ويمكن أن تخطئ بسهولة. وأخيراً، نجد أن هناك وقتاً طويلاً للغاية، يضع في وضع تفاصيل العلاقات التنظيمية، وضمان سير النظام.

إن هناك خيارات أخرى.

قامت شركة (سى پى سى) (شركة منتجات الذرة سابقاً) بتنظيم نفسها في شكل خمس شركات واضحة اثنتان منهما أمريكيتان (سلع استهلاكية ومنتجات صناعية). وواحدة أوروبية، وواحدة في أمريكا اللاتينية، وواحدة في الشرق الأقصى، ويرأس كل منها رئيس يقع مركز قيادته في داخل منطقته. وكان فريق الإدارة العليا للشركة يتكون من ثلاثة أو أربعة رجال يشكلون مجلس الإدارة لكل شركة من هذه الشركات، وكان هذا المجلس يمضي وقتاً متساوياً في العمل مع رئيس كل شركة من هذه الشركات، ورجاله نوى المراكز العليا في أماكن عملهم، ويعملون كمستشارين للرئيس وكجهاز إعادة نظر وتدبير.

ولم يظهر حتى الآن سوى استنتاج تنظيمي واحد بوضوح، وهو أن فريق الإدارة العليا للشركة العالمية لا يجب أن يكون في نفس الوقت هو فريق الإدارة العليا لأي من الشركات العاملة، وبالذات للشركة العاملة في المكان الذي تقع فيه رئاسة هذه الشركة العالمية. وبمجرد أن يصبح أي جزء صغير من عمل الشركة عالمياً، فإن على الإدارة العليا فصل نفسها عن إدارة أي قطاع إقليمي أو قومي في أي مجال منتج، وإلا فإنها ستضيع كل وقتها على وظيفتها الإدارية وستهمل المنشآت الأخرى.

وبمعنى آخر فإن المنظمة التقليدية التي تكون فيها الإدارة العليا هي إدارة العليا للشركة كلها وكذا أكبر شركة فردية لها - والتي هي عادة ما تكون الشركة المحلية - بينما تكون باقي المنشآت تحت سيطرة قطاع عالمي، هو في الواقع هيكل تنظيمي خاطئ. وحيثما تصر هذه الإدارة - وهو الأمر الذي ما زال شائئاً - فإنها تضرر أو تضعف أداء الشركة ومنذ زمن بعيد تمت البرهنة على أن الحكومة المركزية لا يمكن أن تكون متنقلة وأن المنظمة العالمية تحتاج إلى مركز رئاسة.

وأفضل مثال للحكومة العالمية في تاريخ الغرب هو حكومة «شارلمان» Charlemagne، التي برهنت على هذه النقطة في القرن التاسع. فقد كان بلاط «شارلمان» يتحرك من قلعة إمبراطورية إلى قلعة إمبراطورية أخرى. وقد كانت هذه هي الطريقة الوحيدة التي توفر للإمبراطور دوام الاتصال مع ممثلين في الأجزاء المختلفة من الإمبراطورية، إلا أنه في عصر ما قبل ظهور النقد المالي، كان البلاط الإمبراطوري يعيش على إنتاج الأراضي الزراعية. وقد كان الاعتماد على مراكز الرئاسة المتنقلة سبباً رئيسياً في سقوط الإمبراطورية بعد وفاة «شارلمان» وانقسامها إلى أجزاء يمكن إدارتها؛ أي إلى أجزاء تمكن الحاكم أن يحكم من مكان إقامة واحدة. ومع ذلك لم يعاني بلاط الإمبراطور «شارلمان» من إرهاق النفقات، مع أن إرهاق العرب التي يجرها الثور كان أعنف بكثير.

إن المكان الثابت للعمل ضرورة لعملية الإدارة، فالعمل يتطلب وقتاً واستمرارية ونظاماً ثابتاً وجنوداً. ونحن في حاجة إلى مساندة منظمة لا يمكننا إنشاؤها إلا على مدى سنوات طويلة في مكان واحد. إذ يمكن للمستشارين في البلاط الإمبراطوري السفر طول الوقت، مثلما يمكن لنواب المديرين التنفيذيين السفر طول الوقت. إلا أن رجال بحوث

السوق والمحاسبين وموظفي الأفراد، أى الأفراد الذين يدفع لهم أجر نظير التفكير، وكذا السكرتيرات وخبراء الكمبيوتر، يجب أن يظلوا فى مكان واحد إذا ما أرادوا القيام بالإنتاج.

إلا أنه فى نفس الوقت يجب اتخاذ القرارات المحلية فى مكان العمل. كما يجب أن يتخذ القرار المحلى من خلال إطار الاستراتيجية العامة للشركة، وأن يكون قراراً محلياً وليس قراراً عاماً للشركة، إذا ما أريد لهذا القرار أن يكون فعالاً. ويجب أن تكون رئاسة المنشأة المحلية - التى قد تكون أوروبية أو سويدية - موجودة حيث يكون القرار فعالاً، وأن يتخذ هذا القرار بناء على معرفة تامة بالأحوال المحلية، وبالتعاون مع الأفراد الموجودين فى المنطقة وبالاتباط مع المؤسسات المحلية. كما يجب أن تتفق مع القوانين المحلية، والآمال المحلية، والعادات المحلية، وأن تكون مفهومة للأفراد الذين سيقومون بتنفيذها؛ أى للأفراد المحليين الذى تكون معرفتهم بالشركة ككل محدودة بالضرورة، لأن مدير المصنع الموجود فى «إسبانيا» أو مدير البنك الفرعى فى هونج كونج يحصل على نتائجه من خلال معرفته المحلية، واتصالاته المحلية، ومن خلال أعماله المحلية.

إلا أن مدير الشركة الخاصة بصناعة الألوية الموجود فى أمريكا اللاتينية، أو مدير التصنيع فى مصنع «فورد» للماكينات بألمانيا، أو مدير فرع بنك «تشيس» بفرانكفورت، يجب أن يكونوا على علم كاف باستراتيجيات وأهداف ومطالب الشركة بكاملها حتى لا يقوموا باتخاذ القرار الخاطئ، إذ يجب أن يعرف ما يكفى حتى لا يتخذ قرارات تحسن من أوضاع منشأته، وتسيء لأوضاع الشركة ككل.

كما أن هناك مشكلاً هاماً آخر فى هيكل الإدارة العليا للشركة العالمية: إذ إن هياكل الإدارة العليا ليست ميكانيكية، بل إنها قبل كل شئ تعتبر ثقافية، فهيكل الإدارة العليا الذى تقبله مجموعة إدارة أمريكية كشئ سليم وصحيح، قد يبدو غريباً ومربكاً لمجموعة إدارة فرنسية أو يابانية أو ألمانية. إلا أن هؤلاء المديرين الفرنسيين واليابانيين والألمان يجب أن يفهموا مجموعتهم المحلية للإدارة العليا، وأن يستريحوا إليها، وأن يعملوا معها، ولكى تكون فرق الإدارة العليا بالشركة العالمية ناجحة، يجب أن تكون مختلفة فى ميائلها فى البلاد المختلفة، وإلا قلن يكون لها مفهوم محلى. كما أنها يجب أن تكون

متمشية على الأقل مع الشركة كلها، وإلا فلن تتمكن فرق الإدارة العليا المختلفة من العمل سوياً.

ولهذا يجب أن يبنى هيكل الإدارة العليا في الشركات العالمية على أساس أصعب مبادئ التصميمات وأكثرها تعقيداً: وهو إدارة النظم (وسنناقش هذا الموضوع في تفصيل أكثر فيما بعد في هذا الفصل).

المدير الفردى

ومن الأمور الأكثر إرباكاً من هيكل الإدارة العليا في الشركات العالمية، هو موضوع تصميم وظيفة المدير الفردى وعمله. إن الرجل الذى يرأس فرعاً لشركة أدوية كبيرة - سواء أكانت هذه الشركة أمريكية، أو سويسرية، أو هولندية، أو إنجليزية، أو ألمانية - فى بلد من بلاد أمريكا اللاتينية متوسطة الحجم، مثل كولومبيا، يجب أن يكون رجلاً مهماً فى دولته، وقد يجوز أن يكون رئيساً لأكبر شركة أدوية فى دولته، وأحد كبار مستخدمى الأفراد المتعلمين، وفى مجال الرعاية الصحية والتي عادة ما تكون من المجالات السياسية والحكومية المهمة فى مثل هذه الدول، فمن الأسلم أن يكون هذا الرجل ذا مركز كبير. فقد نجد من بين رؤساء الشركات الفرعية للأدوية فى مثل هذه الدول من أمريكا اللاتينية، بعض الرجال الذين كانوا يعملون كمعداء لكليات طبية مهمة فى دولهم قبل دخولهم مجال الصناعة، وأن بعضهم كانوا يخدمون كوزراء للصحة.

إن العقاقير هى أحد الأقسام الطبية الحديثة التى يمكن للدولة النامية استخدامها بفعالية؛ لأنه من الأسهل والأرخص الحصول على عقاقير حديثة، بدلاً من أن نقوم بتدريب الأطباء ودفع مرتباتهم، أو بناء مستشفيات، أو إنشاء خدمات صحية فى المناطق الزراعية الفقيرة والمناطق العمرانية الشعبية. ولهذا فمن المحتمل أن تلعب العقاقير أدواراً مهمة للغاية فى نظام الرعاية الصحية لتول كهذه.

ومع ذلك فمن حيث المبيعات، لا يمكن للدولة أن تستند إلى أكثر من مركز مبيعات متوسطة الحجم فى دولة كبيرة نامية، مثل كانساس سبتي بالولايات المتحدة، أو مانشستر بإنجلترا. وعليه، كيف يمكن إقامة السلطة التنفيذية فى المنظمة بالكامل؟ إن هذا مشكل لا

تستطيع النظرية التنظيمية التقليدية حله، ويقترب هيكل شركة «يونيليفر» الذي تم شرحه من قبل إلى حل هذا المشكل. ولكن - مرة أخرى - نقول إن الحل الوحيد هو أن يكون رئيس الفرع للشركة في «كولومبيا» رئيساً لمركز مبيعات متوسط الحجم وأيضاً عضواً في الإدارة العليا للشركة. ويتصرف كعضو هنا أو كعضو هناك طبقاً للموقف. ويجب أن يكون هذا متروكاً له تماماً وأن يقرر أى دور له يتطلبه الموقف. ويجب أن يكون له حرية الاتصال دائماً وفوراً بأعلى أفراد في قيادة الشركة، على ألا يستخدم هذه الحرية إلا فيما ندر. ومع ذلك يجب أن يكون هو الرجل الذي تبحث عنه إدارة الشركة العليا من ناحية القيادة والإرشاد والنصح والاستشارة في الأمور السياسية الكبيرة، مثل : ناحية العلاقة مع الحكومات في أمريكا اللاتينية، وناحية الاستراتيجية بعيدة المدى في أمريكا اللاتينية، وهكذا. وهو لا يجب أن يتبع نائب المدير لأمريكا اللاتينية الموجود في «بازل» أو نيويورك، كما لا يجب أن يقوم بتصنيف مشكلاته الكبيرة الحجم الخاصة بأعماله اليومية مع أفراد أحدث منه.

ومرة أخرى نود أن نقول هنا إن مفاهيم إدارة النظم - على الرغم من أنها غامضة ومبهمة - إلا أنها الوحيدة التي تناسب المقام. وأن خرائط التنظيم العادية ستترك العمل على الأرجح بدلاً من توضيحه.

المرء يحتاج إلى وطن

إن مشكلات الأفراد على نفس درجة الصعوبة، وذلك فيما يختص بالفرص المتاحة والمركز الاعتباري والمرتب.

كان الدكتور «مانزوني» Manzoni، هو أقدر رجل - بالإجماع - في فريق الإدارة لإحدى الشركات العالمية الكبرى المتمركزة في أمريكا، وكان رئيساً للشركة الإيطالية. وعرف «مانزوني» في بادئ الأمر كمحام، يمثل الملك الإيطاليين لمنشأة متوسطة الحجم قامت الشركة الأمريكية بامتلكها بالشراء. ولقد أحدث «مانزوني» وقعاً في نفس رئيس الشركة الأمريكي لدرجة أنه قام بعطالته بتولى فرع الشركة الإيطالية، عندما واجهت هذه الشركة متاعب بعد عدة سنوات. وقد قام «مانزوني» بتصحيح أوضاع الشركة وجعلها

منشأة إيطالية رائدة في صناعاتها. وعندما ظهرت السوق الأوروبية المشتركة إلى الوجود، قام «مانزوني» بالتخطيط والانطلاق في التوسع بالشركة عبر غرب أوروبا كلها. كما عثر على شركاء وأفراد إدارة للشركات الجديدة وقام بتدريبهم وتطويرهم، وأدار جميع الشركات الأوروبية التابعة لمجموعته من مقره بإيطاليا وفقاً لنواياه وأغراضه. وعندما يتطلب الأمر إيجاد بديل للرئيس التنفيذي الذي تقدمت به السن للشركة العالمية المتمركزة بأمريكا، فكر الجميع فوراً في «مانزوني». إلا أن «مانزوني» رفض الوظيفة تماماً، قائلاً: «إن أبنائي في المدارس الثانوية الآن ولا أرغب في أن يصبحوا مفتربين عن بلدهم، أيضاً فإن زوجتي لا تستطيع ترك والديها الكبار في السن بمفردهم. كما أنني سأتشعر بالغربة في بلدة صغيرة في وسط غرب أمريكا؛ إذ إنه لا يمكن مقارنة جاذبية هذه البلدة الصغيرة بجاذبية روما. إنني على يقين من تمكني من القيام بالوظيفة التي تطلبون قيامي بها. كما أن الوظيفة وظيفية رائعة وأبعد بكثير مما كنت أمل فيه حتى في أحلامي، ومع ذلك فهي غير مناسبة لي».

الناس تحتاج دائماً إلى جذور وإلى وطن، وهم على حق في اهتمامهم بتعليم أبنائهم، ولهم واجبات نحو الآباء المتقدمين في العمر. وهم قد يكونون أكثر واقعية من نائب مدير الأفراد بالشركة في عدم احتمال نجاح توطنهم، إلا أنه على الشركة إيجاد طريقة أفضل لتشغيل مواهب مثل مواهب «مانزوني». وإذا ما هي - كما فعلت هذه الشركة - قررت أن الرجل قد أصبح غير قابل للتزكية والترقي، واستنزته إلى مواطن من الدرجة الثانية، ستكون هذه الشركة كمن قطع أنفه كيئداً في وجهه. إن مثل هذا الرجل سيتترك للعمل ويرحل كما فعل «مانزوني» بعد عام أو عامين. إذن كيف يمكننا إقامة هيكل إداري يحترم جذور الإنسان ويعترف بها، وفي نفس الوقت يقيم فريقاً عالمياً؟

ومن الواضح أن هناك مطلباً، وهو الفرصة المتكافئة بغض النظر عن جواز السفر. إن رجلاً مثل «مانزوني» يجب أن تتاح له الفرصة للوصول إلى القمة طبقاً لقدراته. والحرمان من الفرص والاحتفاظ بالمراكز الإدارية العالية لأفراد ذوي جنسية خاصة، معناه حرمان الشركة العالمية من قدرتها على اجتذاب الأفراد القادرين الأكفاء، في كل دولة تعمل بها.

فالشركات المقامة في دول صغيرة - أمثال هولندا وسويسرا والسويد - كثيراً ما تقصر مراكزها الإدارية العليا، في جميع فروعها وملحقاتها، على أفراد وطنيين من الشركة الأم والذين تم تدريبهم، وبدأوا مستقبلهم الوظيفي في الشركة الأم. (باستثناء واحد وهو الولايات المتحدة، حيث قامت الشركات الهولندية والسويسرية لعدة سنوات بترقية أمريكيين في إداراتها العليا، إلا أن الفرع الأمريكي لهذه الشركات كان في العادة هو أكبر وحدة في المجموعة كلها، وكان من المفروض أن يدار على أنه كيان منفصل تماماً). فهناك سميزات لهذا العمل، فالاتصالات تكون سهلة فيه. كما أن بعض الأضرار التي تعاني منها الشركات القائمة في دول كثيرة، مثل الولايات المتحدة أو بريطانيا، عند اتباعها لهذه الممارسات، لانتسببها الشركات المتمركزة في دول محايدة صغيرة، إذ لا يوجد من يقلق باله بخصوص الإمبريالية السويسرية.

إلا أنه حتى في هذه الحالات، لا تعتبر السياسة من مصلحة الشركة؛ حيث إنه في المنافسات الشديدة بين الأفراد الإداريين نوى الدرجة الأولى، لن يحضر الشبان المتأزبون للعمل في شركة - أو أنهم لن يبقوا بها - إلا إذا أتيحت لهم الفرص المتساوية. فالشركة التي تقوم فقط بترقية الأفراد المواطنين من الدولة الأم للمراكز العليا في فروعها وملحقاتها أو في وطنها، قد لا تتمكن من الحصول على أو التمسك بالموارد التي تحتاج إليها.

تحتاج الشركة العالمية في أي دولة تعمل بها، إلى تقديم فرص عمل أكثر للشبان الممتازين، عن الشركة التي تكون محلية فقط. وبمعنى آخر، فهي تحتاج لأن تفتعل فضيلة من كونها شركة متعددة الثقافات، وإلا فإنها ستكون أقل جاذبية من الشركة المحلية المدارة إدارة جيدة. ومع هذا، يجب احترام احتياج الفرد لجنوره الوطنية، وولاءاته الوطنية، وثقافته الوطنية، واحتياجه إلى وطن.

كيف نقوم بالدفع ؟

توجد مشكلات خطيرة أيضاً في مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات العالمية؛ إذ هل يجب أن ندفع لهؤلاء المديرين نفس المرتب المناسب لمركزهم حول العالم كله؟ أم هل يجب أن تتناسب المرتبات مع المستويات المحلية المختلفة كثيراً عن بعضها البعض؟

وهل يجب أن تقوم بدفع مرتبات الأمريكي أو الهولندي الذي أرسل من شركته الأم لإدارة فرع ما للشركة، بنفس المقياس المحلي - والذي يعني في اليابان مثلاً مرتباً ضئيلاً جداً، بالنسبة لمكان أسعاره مرتفعه مثل طوكيو- على أن يستلم مميزات كبيرة في شكل بدل سكن أو نفقة تكاليف غير محدودة؟ وماذا نفعل بالفرد الذي يرأس منشأة صغيرة في هيكل الشركة، مثل رئيس شركة فرعية للألوية في كولومبيا مثلاً، الذي يعتبر من ناحية عمله مديراً تنفيذياً متوسط المستوى، ولكن من ناحية مركزه في الدولة، يعتبر رجلاً في الإدارة العليا؟

ومرة أخرى، نجد أن المتطلبات صعبة التوافق؛ فمن المحبذ إذن أن نسهل التحرك للفرد ولا نعاقبه بالترقي. إلا أنه إذا كان الأفراد يستلمون مرتباتهم طبقاً للمستويات السائدة في الدولة التي يعملون بها، فإن الترقى سيعنى غالباً مطالبتهم بالتنازل عن جزء من مرتبه.

إن أكثر هذه الحالات تطرفاً هي حالة المديرين التنفيذيين اليابانيين المرسلين للعمل في الولايات المتحدة أو في أوروبا. فعلى الرغم من أن مرتبات المديرين التنفيذيين اليابانيين في «نيويورك» و«دوسلدورف» ضئيلة بالنسبة للمستوى الأمريكي أو الألماني، فهي لا تعتبر ضئيلة بالنسبة للمستويات اليابانية. فعند انتقال المدير التنفيذي الياباني بعد حوالي خمس سنوات إلى وظيفة أكبر في دولته، نجد أنه يجب أن يتنازل عن 50 في المائة من دخله أو أكثر.

ولكن دفع مرتب لعضو في مجموعة إدارة، يختلف تماماً عن مرتب باقي الأعضاء، خاصة إذا كان هذا العضو من الخارج ويعتبر أيضاً أجنبياً، فإن هذا العمل يعتبر عملاً مضافاً. وتنشأ أكثر المشكلات خطورة بخصوص المرتبات والمكافآت، من استراتيجيات العمل الأساسية للشركة العالمية؛ لأن مدير الشركة العالمية يجب أن يكون عضواً في فريق الإدارة العليا للشركة كلها، وعضواً في فريق الإدارة العليا للوحدة التي يعمل بها، ولذا فإن خطط المرتبات والمكافآت التقليدية، خاصة ذات الحوافز المرتبطة بنتائج الوحدة التي يديرها هذا المدير مباشرة، يحتمل أن تكون جائرة ومدمرة، فهي تعاقب عمل الفريق حيث يكون عمل الفريق هو الشيء المطلوب للغاية.

ونشاهد هذا الأمر في أقصى حالاته في البنك التجارى العالمى، ففي مثال المدرس نرى أن ممثل بنك نيويورك فى اليابان الذى بدأ العمل، وأوجد عميلاً جديداً مهماً بالنسبة للبنك، لم يكن لديه دليل على ذلك فى قائمة الربح والخسارة. أما فرع «لندن» الذى قام بالعمل كله، فقد بين مجرد ديون فى دفاتره. بينما بين فرع فرانكفورت الدخل الناتج عن العملية بكاملها لـ مجرد توفير فائض متاح من الماركات الألمانية. إن سياسة الحوافز النموذجية كانت ستكافئ فرانكفورت بسخاء، وتعاقب لندن، وتترك طوكيو تماماً.

إن ربط حافز أى فرد بنتائج فرعه أو مقاطعته سيجعله يستهين بالفرص الفعلية التى يحتمل أن تأتي بأعظم نتائج للبنك، وهى الفرص التى يمكن إتباعها بواسطة أى فرع آخر أو بواسطة رئاسة البنك نفسه. إلا أننا إذا كافأناه على أى أساس آخر، أو اعتمدنا على حكم شخصى أو وجدانى بدلاً من اعتمادنا على مقاييس غير شخصية أو موضوعية؛ فإن ذلك سيكون أمراً غير مستحب. إلا أن الشيء المستحب لم يتضح على الإطلاق بعد، فضلاً عن أنه لا يمكن تحقيقه، ويمكن إعطاء أمثلة عن مداخل ناجحة فى كل مجال فى هذا الكتاب، إلا أننا لم أتمكن بعد من العثور على سياسة مرتبات ومكافآت فعالة ناجحة لـمديرى الشركات العالمية؛ إذ تعاني الشركات الأمريكية نفس الإحباط مثل الشركات الأوروبية واليابانية. كما أن كل سياسة مرتبات ومكافآت فى الشركات العالمية التى أعرفها، يتم دائماً إعادة دراستها وإعادة تنظيمها ومراجعتها. وأكثر هذه السياسات نجاحاً هى تلك السياسة الخاصة بشركة أنوية سويسرية، والتى تصرح بالآتى: «نحن نعلم أن أى عمل نقوم به، سيمال على الأكثر الأعراض فقط، ولعدة أشهر. إلا أننا على الأقل نحاول إقناع أفراد إدارتنا بعدم وجود حل، وأن التوافق والتلاؤم يومياً مع أسوأ المشكلات عند حدوثها، هو أنسب شئ يمكنهم - ويمكننا - القيام به».

إن الشركة العالمية الحقيقية التى تتسامى تماماً فى بنائها الإدارى ووظائفها الإدارية وسياسة الأفراد بها، لا تكون الحدود القومية والثقافية من الأمور المناسبة لديها ولا المرغوب فيها. إن المطلب هو توازن بين المطالب المتضاربة والاحتياجات المتضاربة. وأى شركة عالمية يجب أن تكون قادرة على استخدام رجل مثل الدكتور «مانزوني» كعضو فى الإدارة العليا فى شركة أمريكية، مع احترام رغبته الشرعية فى البقاء مقيماً فى بلده،

وكعضو في قافلته. ويجب أن يكون لهذه الشركة استراتيجية عامة واستراتيجيات لكل وحدة معينة. ويجب أن تكون قادرة على أن تدفع نظير الأداء، ومع ذلك تقوم بتشجيع عمل الفريق، وقادرة على أن تكون مركزية ولا مركزية، وتعرف متى تكون هذه أو تلك.

وهذا يتطلب كثيراً من البناء والسياسة الرسمية. إلا أنه يتطلب أيضاً قدرأ كبيراً من المعرفة المتبادلة والثقة المتبادلة والخبرة المشتركة، كما يتطلب - قبل كل شيء - نظاماً ذاتياً في داخل المجموعة الإدارية بأكملها.

الشركات العالمية وبينتها

إن كل جدل ضد الشركة العالمية المتقدمة في أي دولة، هو في حد ذاته فكرة خاطئة، ويمكن نقضها بسهولة. ومع ذلك فإن هذا النقض لن يقنع نقاد وأعداء الشركات العالمية، الذين قد يستخدمون الجدل الباطل. إلا أنهم يوجهون عداوتهم إلى حقيقة موجودة، وهم يصيغون المشكلة بطريقة خاطئة، إلا أن هناك مشكلة حقيقية.

ففي الدول المضيفة المتطورة للغاية، وذات القوة الاقتصادية الكبيرة، تهاجم الشركات العالمية على أنها لا تتأثر باقتصاد الدولة، أو بسياساتها المالية والاجتماعية، وأنها تنخر وتقوض سيادة الدولة وحكومتها، وتهاجم على أن لديها قوة القرار على ما سيتم إنتاجه، وعلى الوظائف، وعلى السياسات الصناعية والاقتصادية، وكلها أمور غير شرعية وخارج نطاق التحكم السليم. وأن قراراتها فقط - دوناً عن قرارات السلطات الشرعية للدولة مثل مجلس شعبها أو حكومتها - تمارس بطريقة غامضة غير محددة، في مكان ما بعيد وبواسطة رجال مجهولين، لا يعرفون الدولة ولا يهتمون بها.

ولقد هوجمت الدولة الوطن للشركة العالمية أيضاً - في دولة قوية بما فيها الولايات المتحدة - مثلما هوجمت في الدول الضعيفة. وهنا أيضاً ينظر إلى الشركة العالمية على أنها وسيلة للتملص أو الإطاحة بالسلطة السياسية، وخلق قوى عظمى غير مسؤولة أمام أي أحد. ومع ذلك فإنها تتحكم في السياسة الاقتصادية، وفي الوظائف وأيضاً - إلى حد كبير - في السياسات الخاصة بمجالات غير اقتصادية. والشركة العالمية المتمركزة في أمريكا متهمة في داخل الولايات المتحدة بتصدير الوظائف، وباستخدام فروعها بالخارج للتملص

□ الشركات العالمية

من السياسات الأمريكية، مثل حظر الاتجار مع الصين الشيوعية. كما أنها هوجمت بنفس المראה في الدول المضيفة بالخارج، من حيث إن قرونها في هذه الدول إذا هي لم توافق على الاتجار مع الصين الشيوعية، فستكون بهذا قد تحدث وأطاحت بسياسات الدولة المضيفة العالمية مثل كندا والسويد.

إن الجدل المضاد لهذا عن الشركات العالمية، هو جدل مطابق للحقيقة وسليم تماماً. لأن أي منشأة أعمال مهما كانت غنية وكبيرة في الحجم، ليست لديها أي سلطة على الحكومة الوطنية. وفي أي تعارض وصدام حدث بين القوة الاقتصادية والقوة السياسية، في هذا القرن على الأقل، خرجت منه القوة الاقتصادية ضعيفة وفي المرتبة الثانية. والشركات العالمية تعيش - مثل أي منشأة أعمال أخرى - على تسامح وكرم الحكومة الوطنية. إلا أن هذا الجدل لا يذهب إلى قلب لب الموضوع؛ فالمشكلة الحقيقية هي أن الشركة العالمية بطبيعتها يجب أن تنظر إلى الاقتصاد بشكل غير وطني، فعليها أن تعتبر الموارد مثل المصانع القائمة بالتشغيل، على أنها جزء من النظام الاقتصادي عبر القارات، وليس كممتلكات وطنية. كما أن عليها أن تحسن أوضاعها طبقاً للسوق وليس طبقاً للحدود الوطنية.

وهذا هو الفرق الحقيقي بين الشركات العالمية للقرن العشرين، وأسلافها فيما قبل الحرب العالمية الأولى.

فوظيفة الشركة العالمية في سوق عالمية مشتركة، هو تخصيص إنتاج وأسواق طبقاً للمنطق الاقتصادي، بمعنى تحسين أوضاع الإنتاج والتوزيع، عبر مساحات كبيرة للغاية، إن لم تكن عبر العالم كله. إلا أن الإنتاج والتوزيع ما هو إلا اصطلاح آخر للوظائف، وللاستيراد والتصدير، أي اصطلاح آخر لموازين التجارة وموازين المدفوعات، ومستويات الأجور. وفي جملة هو اصطلاح آخر للأحوال الاقتصادية، والسياسات الاقتصادية.

ومن غير الحقيقي قيام التحسين الاقتصادي للشركة العالمية «بتصدير الوظائف»، فكل دراسة تمت تؤكد وتبين أنه يخلق الوظائف. كما أن السلع التي تنتجها وتسوقها فروعها بالخارج، لم يكن ليتم صنعها في الدولة الوطن للشركة العالمية أو شراؤها منها،

ولكن الفرع هو الذى يقوم بشراء معدات ومؤن من الدولة الوطن للشركة العالمية. وفى الحقيقة فإن الشركات العالمية بتحريكها الإنتاج إلى الناس، قد تشكل قوة كبيرة فى سبيل منع التفكك والاضطراب. وإلا فإن الخيار الآخر هو هجرة على نطاق واسع، للأفراد نوى المهارات الضعيفة والدخول المحدودة، سواء أكانت هجرة الزنوج إلى حى «هارلم» أو الجزائريين إلى فرنسا، أو الأتراك إلى ألمانيا، أو المستأجرين الزراعيين من شمال شرق البرازيل إلى ساو باولو، أو الصقليين إلى تورينو. وهذه الهجرة تحدث، كما نعلم الآن، توترات لا يمكن تحملها. وعليه، فإن أى خيار اقتصادى سيستنتج أن كل النقد والمقاومة الموجهة إلى الشركات العالمية ما هى إلا ضلال ومعلومات خاطئة.

إلا أن هذا كله يعتبر خارج صدد البحث. فالشركة العالمية هى مشكلة بالذات؛ لأن قراراتها مبنية على الفكر الاقتصادى، ومنفصلة عن السيادة السياسية.

وليس هناك أى حل للمشكل، فالشركة العالمية تعتبر مشكلاً سياسياً. وهذا لا يرجع إلى ما تقوم به هذه الشركة أو ما لا تقوم به من أعمال، فهى تعتبر مشكلاً لأن السيادة السياسية والواقع الاقتصادى لم يعد يتوافق كل منهما مع الآخر. فلن يفيد احتجاج الشركة العالمية، بأنها هى وفروعها مواطنين متحدين طبيين فى الدول التى تعمل فيها كل منشأة. هذا، وتقوم الشركة وفروعها بالطبع بمرعاة القوانين - وبنفس الدرجة التى تراعى بها الشركات الوطنية هذه القوانين. ولكن إذا كان هذا يعنى - كما يحدث دائماً - أنه على الشركة العالمية أن تفكر وتتصرف فى كل دولة بها بنفس الشروط الاقتصادية الوطنية لهذه الدولة وسوقها، فإن هذا يكون هراءاً وعبثاً. فإذا هى فعلت ذلك، فإنها ستكون قد تنكرت للمنطق الكلى للشركات العالمية، وهو تحسين موارد الثروة من خلال واقع السوق العالمية.

كما أن إعادة التمسك بواقع السيادة الوطنية ضد الشركات العالمية، أمر عديم الجدوى أيضاً، فهذا هو ما حاول «ديجول» القيام به. وكانت النتيجة الوحيدة هى الهبوط السريع للمركز التنافسى للاقتصاد الفرنسى فى العالم، ولم يكن دفاع الفرنسيين عن القانون المقترح الخاص «بشركة عالمية أوروبية» أمراً عارضاً.

وفى الواقع فإن هناك حاجة ملحة إلى قانون عالمى جديد لمقاومة هذا التوتر. إن

قانوناً مثل هذا لن يقتنع فقط بتحديد الشروط للدول فيما يختص بقبول الشركات العالمية والقيود التي قد تفرضها هذه الدول على الملكية والتحويلات المالية وتسديد رأس المال، وعلى حرية حركة البضائع والأفراد ورأس المال من شركة فرعية إلى شركة فرعية أخرى.

وهذا القانون العالمي الجديد يجب قبل كل شيء أن «ينزع ثوب السياسة» عن الشركة العالمية. وعلى هذا المقياس، فيما أن هذا يعني أن الشركة العالمية ستمنع من محاولة استخدام قوة حكومتها السياسية من أجل منشأتها بشكل أكبر مما هو مخول لها، فإن هذا الأمر سيمثل مشكلاً صغيراً، لأنه بالنسبة للعلاقات بين الدول المتطورة، نجد أن استخدام القوة السياسية من أجل منشآت الأعمال الضخمة لم يعد تنفيذه أمراً ممكناً من زمن بعيد. وبالنسبة للعلاقات بين الدولة المتطورة القوية اقتصادياً للشركة العالمية، وبين دولة نامية ضعيفة اقتصادياً، فقد اتضح الآن تماماً أن «إمبريالية الشركة العالمية» ما هو إلا عبث عديم الجدوى.

بعد الانتصار الانتخابي لليساو في «شيلي» عام 1970، اقترح مسئول في شركة (آي تي تي) على حكومة نيكسون بأن تقوم بالتحريض على قيام فوضى اقتصادية وسياسية في «شيلي»، للحيلولة دون تنصيب رئيس ماركسي في هذه الدولة، وكذا لإنقاذ شركة التليفون الخاصة بشركة «آي تي تي» فيها، من انتزاع ملكيتها. كما أكد المسئول على عدم قيام حكومة نيكسون - على الرغم من عداوتها لحكومة «شيلي» الجديدة - بأى عمل وأن تبقى مع ذلك، خارج الموضوع. وعلى الرغم من ذلك، فقد انتهزت الحكومة «الشيلية» هذا الوضع في الهجوم على جميع منشآت الأعمال الحرة الأجنبية، بل وعلى منشآت الأعمال الحرة كلها.

وعليه فإن أى قانون عالمي جديد يصدر في المستقبل بخصوص الشركات العالمية، يجب أن يحرم أى عمل من هذه الأعمال، لأن فروع وملحقات الشركة العالمية الموجودة فى أى دولة تعمل بها، تستحق بالفعل مساندة سياسية مماثلة للمساندة السياسية التى تمنحها حكومتها الوطنية للفرد المواطن.

كما أن الأصعب من هذا هو القرار القانوني الذى سيختص بتفضيل الحكومات

لمنشآت الأعمال الحرة الوطنية، ولأى حد يجب أن يسمح بهذا، فإلى مدى مثلاً يسمح قانونياً للممارسة العالمية بالتفضيل الكلى أو الجزئى للمنتجين العالميين فى المشتريات الحكومية أو الأعمال العامة؟

وفى المثال السابق ذكره والخاص بحكم الحكومة البريطانية ، بوجوب تفضيل إدارات الحكومة البريطانية لشركة «آى سى إل» التى تملكها بريطانيا، عند قيام هذه الإدارات بشراء كمبيوتراتها، جاءت كلمة «الملكية» كتعريف لكلمة «القومية». وقد قامت شركة «هانى ويل» البريطانية بالاعتراض على هذا الحكم، وطالبت بالفعل بأن يتم تعريف «القومية» طبقاً لعدد ومكان الوظائف. إن هاتين الشركتين هما بالطبع بريطانيتا الجنسية من حيث تشكيلهما ومكانهما، ولقد قبلت الحكومة البريطانية منطق شركة «هانى ويل» ومراعاته فى منتجات أخرى كثيرة.

إن أكثر القضايا إزعاجاً هى القضية الخاصة بمدى سلطة دولة الوطن، وهى القضية التى ستجدها أمريكا أصعب القضايا.

فالمعقبة القانونية للولايات المتحدة تتمسك بضرورة خضوع أى فرع أو ملحق بالخارج لشركة أمريكية ، للسلطة الأمريكية من حيث عدم الائتمان، وأيضاً من حيث القيود المفروضة على التجارة مع دول معينة، إلا أن الأفكار الأمريكية الخاصة بعدم الائتمان غير مقبولة عالمياً - على الإطلاق - كإفكار سليمة أو حتى كإفكار أخلاقية. وتعتبر تجمعات الشركات الاحتكارية الإجبارية مثلاً فى أغلب الدول أوروبا (وفى اليابان) كائونات طبيعية للسياسة الاقتصادية، وترى هذه الدول المنافسة، على أنها رذيلة بدلاً من أن تراها فضيلة.

إن حل كل هذه المشكلات عن طريق مجموعة من القوانين السلوكية العامة، هو الطريق الوحيد الذى يجعل الشركات العالمية فى الشكل الذى يجب أن تكون عليه: أى كأداة فعالة لاقتصاد قوى وتناسق سياسى. فالمشكلات هنا مشكلات سياسية وقانونية بالدرجة الأولى، إلا أنها تعتبر مشكلات يجدر بالإدارة العليا للشركات العالمية التفكير فيها بعمق. وإلا فمن الأجدر بنا أن نقتبأ بفرض الطول السياسية على الشركات العالمية، الأمر الذى سيؤدى فقط إلى الإضرار بهذه الشركات وبالاقتصاد العالمى.

إن القليل من الشركات العالمية هي التي تمل هذا الواجب الموكول إليها، ويبدو أنها تفترض أن المشكلات ستبتدأ إذا لم يتكلم أحد عنها، وهو أمر لا يمت للذكاء ولا للمسئولية بصلة.

الشركات العالمية في الدول النامية

يوجد حوالي 80 في المائة من استثمارات ومنشآت الشركات العالمية في الدول المتطورة - وذلك بعد استبعاد المزارع والصناعات القائمة على استخلاص المواد مثل زيت البترول الخام والحديد الخام - وكذا يوجد فيها 80 في المائة من تجارة العالم، مع استبعاد المنتجات الزراعية والمواد الخام.

إلا أن أعظم إسهامات ومشكلات الشركات العالمية تقع في الدول النامية. فمن ناحية نجد أن هناك بعض الأشياء التي تحتاجها الدول النامية، مثلما تحتاجها الشركات العالمية. فهناك القليل من الإسهامات التي تستفيد منها هذه الدول، مثل الإسهامات التي لا تستطيع القيام بها إلا الشركات العالمية. فالدولة النامية تحتاج إلى رأسمال، وتحتاج أكثر إلى وسائل للوصول إلى تكنولوجيا وإلى أسواق لأي سلع يمكن إنتاجها بواسطة موردها الفائض الوحيد - وهو العمالة.

ولم يكن أكبر إسهام قامت به الشركات العالمية الأمريكية، في بلاد مثل تايلاند وهونغ كونغ وسنغافورة، إسهاماً في رأس المال أو في التكنولوجيا. كما لم يكن حتى إسهام في المهارة التنظيمية والإدارية - إذ أن هذه البلاد ذات الأصل الصيني لديها موارد كافية من الاثنين. بل إن الإسهام الذي قامت به هذه الشركات العالمية الأمريكية، كانت سوقاً مضمونة في الولايات المتحدة للملابس ولواد الزينة الخاصة بالكريسماس وأجهزة الراديو التي تصنعها هذه البلاد.

وأكثر ما تحتاج إليه الدولة النامية هو طريق لاكتساب المهارات: مهارات صناعية وإدارية وتنظيمية. ولم تبرهن أي مؤسسة أخرى حتى الآن على قدرتها على القيام بتحويل المهارات التي تبني عليها كل آمال التطور الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة نامية.

إلا أن الدولة النامية - من واقع تعريفها - تواجه مشكلة ميزان المدفوعات، فكما ازداد استيرادها لرأس المال، ازداد احتياجها إلى التعاملات الأجنبية لخدمة رأس المال. والأهم من هذا هو أن الدولة النامية تواجه أيضاً مشكلة كبيرة تختص بالهوية القومية، فقد تكون دولة داعية «للقومية»، إلا أنها نادراً ما تحظى «بأصالة قومية». كما أن الشركة العالمية التي يكون فيها أكفا الأفراد تابعين لرؤساء في مكان آخر، مثل «لندن أو نيويورك أو روتردام أو طوكيو»، تواجه مشكلة خاصة بالولاء والإخلاص القومي، على الأقل في عقول الناس الذين يجاهدون من أجل تعريف هويتهم القومية. وهي توجد «تسرب للعقول المفكرة» - أي توجه أكثر الأفراد كفاءة للعمل مع مستخدم أجنبي. وهذا بالتالي يوجد شعوراً بالاعتماد على الغير، إذا لم يوجد عقم لا حول له ولا قوة في مواجهة تجمعات لقوى اقتصادية، تبدو الدول الفقيرة بجانبها، ضئيلة بالفعل.

إن شعور وزير هندي أو وزير من بيرو بأن الشركة العالمية الكبيرة الكائنة في دولة متطورة خطر يتهدد دولته، ليس مجرد هاجس فكري، فهو يعرف جيداً أنه مهما كانت أهمية فرع الشركة العالمية لاقتصاده القومي، فإنها تعنى القليل بالنسبة للمسئول المالي في رئاسة هذه الشركة. لأن أي فرع لشركة عالمية في بيرو أو الهند - مثل فرع لشركة أنوية أمريكية في بيرو أو لشركة «هندوستان ليفر» في الهند - قد يكون هذا الفرع عملاقاً يعتمد عليه الاقتصاد القومي تماماً، إلا أن هذا الفرع لا يمثل في أحسن الحالات سوى نسبة ضئيلة من الدخل العام لشركة «يونيليفر» العالمية، ولا يمكن للإدارة المركزية للشركة العالمية إخضاع مصالح الشركة كلها لمصالح بيرو أو الهند. وهي قد لا تقصد إحداث أي ضرر، إذ لا يوجد داعي لقيامها بذلك، إلا أنها يجب أن تتعامل مع الاهتمامات المحورية الضرورية للوزير الهندي أو وزير بيرو على أنها مواضع تافهة بالنسبة لها، كما أن خواص منشأة العمل الحر المحلية التي تجعلها كثرة اقتصادية بالنسبة للدولة النامية، هي الخواص التي تجعلها أيضاً منافساً قوياً لتأسيس مشروعات الأعمال المحلية.

وبينما ينشغل رجال الأعمال في البرازيل والهند بشدة في إنتاج مشترك مع شركات عالمية في أوروبا والولايات المتحدة، كانوا يجاهدون بشدة في مطالبهم الخاصة «بالوقاية» من الشركات العالمية، ومن ملكية الغالبية، أو على الأقل التحكم في الملكية

وجعلها في أيدي مستثمرين محليين، أو بإغلاق قطاعات كاملة من الاقتصاد في وجه الشركات العالمية.

ويظهر تضارب الدول النامية بحدّة في ردود الفعل المختلفة للغاية في الدول التي على طول الساحل الشمالي والغربي لأمريكا الجنوبية المسماة «بحلف أندين»، والذي يقترح تحديد عدد الشركات العالمية للحد الأقصى، وقصرها على قطاعات ضيقة من الاقتصاد، وعلى أقل عدد من السندات والأسهم.

كما قامت شيلي وبيرو بالمطالبة بشروط أكثر تشدداً، والتي كانت في واقع الأمر ستؤدي إلى نفى وإبعاد الشركات العالمية في خلال عشرة أو خمسة عشر عاماً، وقامت كولومبيا بالتوقيع على هذا الحلف، مع تحفظات كثيرة ونوايا واضحة مطلة بعدم رغبتها في تنفيذه. كما رفضت فنزويلا الإمضاء على هذا الحلف كلية، لأسباب هذه الاختلافات ليست هي الأفكار العقائدية - لأن الحكومة الفنزويلية كانت أكثر تطرفاً ليسار من الحكومة الشيلية في هذا الوقت (عام 1968)، الذي تمت فيه مياغة الحلف، إن السبب هو أن كل دولة كانت لديها شركات عالمية مختلفة، ففي شيلي وبيرو كانت الشركة الأجنبية هناك تعمل بطريقة القرن التاسع عشر، فكانت غالباً تعمل في الصناعات التعدينية مثل استخراج النحاس والبترو، وفي مرافق البنية الأساسية الكهرباء والتليفونات، وقد كان الأجانب في الغالب هم الذين يديرون هذه المنشآت، وكان رجال الأعمال المحليون خارج نطاق الإدارة والملكية في هذه المنشآت. أما في كولومبيا فلم تظهر فيها الشركات العالمية إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت نشطة في مجالات التصنيع للسوق المحلية والتصدير. أما أفرع الشركات العالمية في كولومبيا فقد كانت تدار دون استثناء بواسطة الكولومبيين أنفسهم، كما أن كثيراً من هذه الأفرع كانت تشارك مؤسسي مشروعات كولومبيين. وفي النهاية كانت فنزويلا ترغب بشدة في أن تقوم الشركات العالمية المصنعة بإجراء توازن مع صناعتها التي تتحكم فيها أقلية شريفة، وهي العائلات القليلة التي تمكنت كممثلين محليين، وكاناس موثق بهم من قبل شركات بترو عالمية كبيرة، من جميع الصناعات الموجودة في البلاد. كما أن فنزويلا - بسبب عواصمها البترولية - كان لديها عدد كبير من الشباب العالي التدريب، يجنون فرصاً ضئيلة جداً في هذه الشركات التي تديرها العائلات

فى البلاد، والذين على الرغم من كونهم وطنيين مخلصين، سيرحبون بمجئ شركات أجنبية عالمية، بما فيها من فرص سائحة للمستقبل الوظيفى للرجال القادرين، دون النظر إلى خلفياتهم العائلية.

وهذه الأمثلة تبين أن من حق الشركات العالمية وإداراتها العليا أن تقيم العلاقة المناسبة مع الدولة النامية. هذا وإن يمكن استبعاد التوتر، إلا أنه يمكن تخفيفه، وستتمكن إدارة الشركة العالمية الذكية من الامتناع عن الدخول فى عمل سيصبح حتماً حملاً ثقيلاً على عاتق موارد التعامل الخارجى الهزيلة للدولة النامية، أو الدخول فى عمل لا يمكن بقاءه، إلا إذا أمكن حمايته تماماً من أن يصبح حملاً ثقيلاً على الجماهير المستهلكة فى هذه الدولة.

ومن غير المرغوب فيه تماماً إقامة مرفق صناعى، حيث تكون تكاليف المواد الخام أو العمالة أو رأس المال فيه عالية تجعل العمليات الاقتصادية كثيرة المشكلات . كما أنه من الحق الركوز إلى الوعود الخاصة بالحماية الحكومية فى مثل هذه الحالات.

وقد قام كثير من الشركات بإنشاء مصانع فى مثل هذه الدول لأمريكا اللاتينية، على الرغم من الأضرار الكثيرة المحتملة، واعتماداً على وعود بالحماية الحكومية فقط. ولقد كانت هذه الحكومات فيما بين الخمسينيات والستينيات على استعداد للوعد بأى شئ للحصول على «بديل للاستيراد»، ولقد عرفت هذه الدول الآن أنها أخطأت . وهى قد تظهر الأرباح التى تضمنتها لهم التعريفات الجمركية الممنوعة، ولكنها لا تستطيع التخفيف منها، لأن هذا سيخرب ميزان المدفوعات المتزعمز فى هذه الدول. إذ أن المصنع الذى يمكن تبريره كبديل للاستيراد، يجعل الدولة - كقاعدة - أكثر اعتماداً على الاستيراد فى المواد الخام والماكينات. كما أنه توجد متطلبات للعملة الأجنبية لخدمة استثمار رأس المال دون إيجاد تصدير ينتج العملة الأجنبية. وعلاوة على هذا فإن هذه الشركات ستضطر إلى رؤية استثماراتها وهى تكتسح إذا ما تم أى تحرك نحو التكامل الاقتصادى، مثل المنطقة المقترحة للتجارة الحرة بأمريكا اللاتينية.

فأى استثمار نقوم به فى أى مكان، يجب أن يكون قادراً على الوجود فى سوق

تنافسية، وإذا ما كان هناك سبب ضئيل بأن نأمل في خلال بضعة سنوات في قيام مصنع أو منشأة جديدة لها قدرة تنافسية كافية للبقاء دون حماية، فلا يجب البدء في هذا الاستثمار منذ الوهلة الأولى.

ولقد كان هذا معروفاً منذ نشوء نظرية الحماية في أوائل أحقاب القرن التاسع عشر على يد «هنرى كلاي» Henry Clay في الولايات المتحدة، وكذا نظرية تلميذه «فريدريك ليست» Friedrich List، في ألمانيا. إن «الصناعات الوليدة» قد تحتاج إلى حماية، وهي قد تستحقها بالفعل، إلا أن الغرض من هذه الحماية هي أن تمكنها من النمو، لكي تصبح صناعات مستقلة قائمة بذاتها، فإذا لم يتحقق لها هذا، فإن هذه الصناعات ستقع في متاعب إن عاجلاً أو آجلاً، مهما كانت مساندة المستولين عن الحماية لها.

كما يمكن القول بأن النمط التقليدي للقرن التاسع عشر للفرع الملوك بالكامل، لا يناسب الدول النامية، فهو نمط يثبط ولا يشجع. وأكثر شيء يحتاج إليه الدولة هو: الاستثمار الوطنى وتكوين رأس المال والمديرين والمنظمين الوطنيين، إلا أنه يجب أن يكون الفرع المحلى قادراً على أن يكون جزءاً من استراتيجية منشأة عمل حر واقتصاد عالمى متكامل. فيجب مثلاً أن يكون قادراً على التخصص في عمل جزء أصلى لأسواق ومصانع الشركات العالمية في كل مكان، كما يجب أن يكون قادراً على استيراد أى مكونات أصلية من المصانع الأخرى للشركات العالمية غير المعدة لتشغيل هذه المكونات، ويتخصص فرع فورد الميكسيكى، كما ذكرنا من قبل، في صناعة المجمعات الكهربائية لشركة «بينتو». كما أنه كان من الواجب ألا تصنع مكينات على الإطلاق، وأن تحصل عليها من مصانع فورد الكندية أو الألمانية أو الإنجليزية.

إلا أن هذا كان يثير المشكل الصعب للغاية والخاص بتوافق اهتمامات الشركاء المحليين - إلى جانب اهتمامات الحكومات المحلية - واهتمامات النظم العالمية. والآن، من يقوم باتخاذ قرار إصلاح الأوضاع؟

ففي كثير من الدول النامية يحتاج التوائم التقليدى لرأس المال المستثمر وسيطرة الإدارة، إلى إعادة نظر واختبار؛ إذ يمكن لبعض الدول النامية - بل ويجب - أن تنمى رأس

مالها، والبرازيل هي المثال على ذلك، وكذلك مقاطعات تايوان الصينية، وهوج كونج وسنغافورة، فما تحتاجه هذه البلاد هو : التكنولوجيا، والإدارة، والسبيل إلى السوق، وهنا نجد أن عقود إدارة الأفرع وليس امتلاكها قد يكون مطلوباً.

كما أن مولاً نامية أخرى تحتاج بالمثل إلى رأس المال، إلا أنها تحتاج أيضاً، إما: إلى مخصصات مالية للاشتراك النهائي في الامتلاك بواسطة المواطنين، أو إلى تمويل منذ البداية، بخلاف الاستثمار بواسطة الشركة العالمية، وإلا فستكون العلاقات غير محتملة عندما تتطور الدولة.

والحالة التي نعتمد عليها في التوضيح هنا هي كندا؛ فالسبب في أن الصناعات الكندية مملوكة أغلبها لأجانب، وخاصة لشركات أمريكية، هو الأعمال والقرارات الكندية، وبالذات السياسة المتعمدة لحكومات كندا الحرة في الثلاثين عاماً التي تلت الكساد الكبير في الثلاثينيات، والتي حاولت توجيه رأس المال الكندي إلى الاستثمارات الخاصة بالبنية الأساسية، مثل: الأعمال العامة، وترك الاستثمارات الصناعية للأجانب. وكان نجاحها اقتصادياً، نجاحاً لامعاً، فقد أصبحت كندا الآن واحدة من أكثر دول العالم تطوراً وأغناها اقتصادياً، بعد أن كانت في عام 1930 دولة فقيرة ومتخلفة في الاقتصاد الصناعي. إلا أنه سياسياً، جاءت النتيجة على عكس ما هو مطلوب، فقد كان من غير الممكن تملك القوة الاقتصادية الكبيرة التي أصبحت عليها كندا في الخارج.

وقد كانت شركة التليفونات الأمريكية هي الشركة الكبيرة الأولى التي فهمت هذا الأمر؛ ففي نهاية الحرب العالمية الثانية كانت تملك كامل شركتي التليفونات في مقاطعتي كندا الأكثر ازدهاماً بالسكان، وهما مقاطعتي أونتاريو وكويبك. ثم بدأت في شكل منظم بتخليص نفسها من ملكية حصتها إلى الدرجة التي أصبحت فيها هذه الشركات مملوكة لكندا تماماً بالتقريب، إلا أنها - فنياً وفيما يختص بالعمليات - ظلت عضواً في نظام شركة «بل».

في النهاية نقول إن الشركة العالمية تحتاج إلى التفكير المتقدم، وأن تقوم بحل المشكلات التي سيوجدها نجاحها في النولة النامية. وكتيجة لنجاحها لن تستمر النولة

على حالها كدولة نامية، ولكنها ستصبح دولة متطورة مثل كندا، أو على أقل احتمال ستتغير إلى الدرجة التي لا يمكن فيها التمسك بالعلاقة القديمة، فالامتياز البترولي يصبح من الأمور التي لا يمكن التمسك به في أثناء نجاحه. لأن هذا يعني أولاً أن الدولة التي كانت سابقاً دولة فقيرة للغاية، ستصبح غنية بتروياً. كما أن هذا يعني أيضاً أن البترول الرحل سيصبحون ميكانيكيين مهرة، وجيولوجيين ومهندسين كيميائيين. فالامتياز البترولي يكون له معنى في أول الأمر، وذلك بسبب التكاليف الباهظة والمخاطر الكبيرة الخاصة بالاستكشاف؛ إذ تحتاج الدولة المنتجة للبترول في هذا الوقت - أكثر من أي وقت آخر - إلى الشركة العالمية للبترول؛ لأنها تحتاج إلى وسائل نقل معقدة وغالية التكاليف، وكذا إلى نظام تسويقي عبر العالم كله. إلا أن الامتياز البترولي كعلاقة يكون باقياً بعد زوال فائدته، ويصبح عبئاً باهظاً حول عنق كل من الدولة المنتجة وشركة البترول. وعدم قيام أي شركة بترول عالمية بمواجهة هذا المشكل وبالتفكير في علاقة جديدة، هو اتهام شديد للإدارة العليا.

الشركات العالمية في الغد

الشيء الواضح هو أن الشركات العالمية في الغد ستختلف عن مثيلتها اليوم.

ونحن مازلنا حتى الآن نستخدم بكثرة الشركات العالمية التي تنتمي إلى القرن التاسع عشر، في القيام بمهام الشركات عبر القارات التي تنتمي للقرن العشرين؛ أي أننا حالياً في فترة انتقال.

أما فيما يختص بالعلاقة بين الشركة العالمية وبينتها السياسية، فمن الأسهل أن نذكر ما لن ينجح من أن نذكر ما سينجح منها :

1 - فما لن ينجح هو ما يمكن أن يسمى بالنمط «الكندى»؛ إذ يجب بطريقة ما بناء الشركات العالمية في الواقع السياسي للدول المستضيفة لها، وذلك لكي تصبح السيادة السياسية دعماً لهذه الشركات.

وقد كانت السياسة اليابانية - عند النظر إليها من هذه الزاوية - سياسية واقعية على

الرغم من ضيق نظرتها للأمور، المبنية على الخوف من الأجانب والنفور منهم، بدلاً من أن تكون مبنية على فكر واسع منظم فيما يختص بمركز اليابان من الاقتصاد العالمي؛ فقد حاولت سياسة اليابان أن تحصل على فوائد التكامل الاقتصادي، دون الاعتماد على المنشآت الخارجية أو سيطرتها. وحاولت إيجاد صور جديدة للتكامل، مثل: المشروع المشترك، والمشاركة الفنية، دون التخلي عن قوة اتخاذ القرار النهائي.

إلا أن السياسة اليابانية مازالت تركز على حقائق القرن التاسع عشر، بدلاً من أن تركز على حقائق أيامنا هذه. ولهذا السبب فهي قد تكون سياسة غير كافية، على الرغم من أنها في كثير من الأوجه المهمة، قد تلمح بإمعان إلى كيانات الغد، أكثر من تلميحها إلى الشركات المنفردة القائمة بذاتها، والتي يمتلكها ويديرها ويتحكم فيها مركز واحد صانع القرار، في كل جزء من أجزاء العالم الاقتصادي بالكامل.

2 - كما أن نمط القرن التاسع عشر الخاص بالسيطرة والتحكم الأجنبي في منشآت البنية الأساسية، مثل: محطات الكهرباء، ووسائل النقل والتليفونات، لا يمكن التمسك به؛ إذ أن أحد أسباب ذلك هو أن الأجنبي ليس في وسعه المجازفة في هذه الاستثمارات في عالم متجه إلى التضخم المالي، فهي منشآت مكلفة للغاية من ناحية رأس المال. كما أنها أيضاً منشآت حساسة سياسياً للغاية، كما تقع أسعارها في كل مكان تحت سيطرة الحكومة. وفي التضخم المالي، لن يسمح للشركة الأجنبية برفع أسعار التليفونات، ولا يقلت بهذا السماح سوى الحكومة. كما أنه في أثناء التضخم لا يمكن للشركة الأجنبية زيادة رأس المال للاحتفاظ والتوسع بالخدمة؛ لأن الحكومة فقط يمكنها ذلك بما لديها من سلطة فرض الضرائب.

3 - إن مركزاً كمركز «آي بي إم» في عالم صناعة الكمبيوتر لا يمكن الحصول عليه، وهو أبعد من أي حدود يسمح بها لأي شركة عالمية. فشركة «آي بي إم» تحتكر تقريباً تخصصاً اجتماعياً جديداً لتكنولوجيا المعلومات، ويمكن التغلب تدريجياً على سيطرة «آي بي إم». في أثناء النمو السريع لمؤسسات أخرى في صناعة المعلومات والكمبيوتر. وسيكون هذا من الطول المرغوب فيها للغاية، أو قد تتجح حكومات في مناطق أخرى مثل غرب أوروبا أو اليابان في محاولاتها لتنظيم منافسين ذوي فعالية لشركة «آي بي

□ الشركات العالمية

إم»، وقد تحرم هذه الشركة من مركزها المسيطر بمرسوم حكومي. كما قد يكون هناك طريق جديد آخر لحل مشكل «أى بى إم».. فهي قد تصبح أول مرفق عام عابر للقارات بحق، وقد تستمر كشركة في التمتع بالقيادة العالمية، وقد تكون قريبة من الاحتكار، وتكون مع ذلك مستقرة في الكيان السياسي والاقتصادي للنول المضيفة من خلال مشاركة مع الحكومات المحلية، وتملك جزئى محلى، مع تنظيم محلى.

ولكن بطريقة أو بأخرى، سيتم كبح جماح سيطرة «أى بى إم» على ضرورة حيوية من ضرورات المجتمع الحديث.

4 - وأخيراً، نقول إن الشركات العالمية لن يسمح لها بالعمل في النول النامية دون التفكير في تبعات نجاحاتها كعوامل مطورة للاقتصاد المحلى، وبدون التخطيط المسبق للتغير في العلاقة المتبادلة المطلوبة.

أما عما ستؤول إليه الأمور فيمكننا القول بأن الإدارة العليا هي التي تقع عليها مسئولية نجاح تطوير العلاقات؛ خاصة العلاقات مع النول النامية.

الكيان الإدارى فى النقد

سيختلف الهيكل الإدارى للشركات العالمية فى القد، عنه فى أيامنا هذه. ويجب أن تكون الشركات العالمية فى النول المتطورة قادرة على أن تلائم الحاجة إلى إدارة «علمية مركزية»، مع الحاجة إلى استراتيجية عمل عام، فى هيكل إدارى واحد. والسبب فى هذا هو احتياجها إلى المرونة المشتركة الضرورية لاستغلال جميع أسواق رأس المال المفيدة، فى الشكل الذى تفضله كل سوق لرأس المال.

إن أغلب الشركات العالمية الأمريكية يمتلكها الأوروبيون. إلا أن المستثمر الأوروبى يفضل دائماً شهادات ذات سعر ثابت الفائدة وقابلة للتحويل، للتسديد الفورى الكامل لأسهم الاستثمار. ونتيجة لهذا فإن ما يقرب من 20 بالمائة من أسهم رأس المال لشركات عالمية أمريكية، صارت فى شكل شهادات ذات سعر ثابت الفائدة وقابلة للتحويل غالباً بالعملة الأوروبية، ويمتلك معظمها مؤسسات ومستثمرون أوروبيين.

كما أنه قد يعنى تواجد أفرع شركات وملحقات أوروبية ذات ملكية سندات أوروبية مباشرة. أو أفرع شركات وملحقات برازيلية مماثلة ذات أسهم فى أيدى البرازيليين، وكالمشاريع المشتركة ومثيلاتها من الشركات ذات المشاركة الجزئية فى اليابان وأماكن أخرى، وهكذا فالمطلوب تنظيمياً والجارى انتشاره هو إدارة النظم.

ولا يمكن أن تأمل الشركات العالمية فى حل مشكلاتها الداخلية أو مشكلاتها الخاصة بعلاقتها ببيئتها السياسية، إلا إذا قامت بتنظيم نفسها كاتحاد متكافئ منظم تنظيمياً عالياً يدار إدارة مركزية فى مرونة. وهذه هى الطريقة الوحيدة التى تمكن رئيس الفرع الكولومبى لشركة أنوية عالمية من أن يكون مديراً فى الإدارة العليا ومديراً للمبيعات فى قطاعه أيضاً، وهى كذلك الطريقة الوحيدة التى يمكنه بها أن يعمل فى وظيفتين مختلفتين، وفقاً لمنطق ومتطلبات مواقف مختلفة. وهذه هى الطريقة الوحيدة التى تمكن الشركة العالمية من أن تنهل وتستفيد من الأشكال المختلفة للبيئة والعلاقات مع النول المضيفة، مثل مشروع مشترك هنا، ومشاركة هناك، أو ملكية أقلية فى أفرع محلية بواسطة مستثمرين محليين، أو مشاركة مع حكومات كثير من النول، حيث تكون المشاريع الحكومية مهمة وعوامل حيوية فى الاقتصاد، أو عقود إدارة بدلاً من تملك فى بعض النول النامية، وكثير خلاف ذلك.

ومن الواضح أيضاً أن الشركة العالمية تحتاج بناء يمكنها من إدارة موارد ثروات لسوق واحدة عالمية مشتركة، وأحد هذه الموارد هو رأس المال، والموارد الأخرى المعرفة، أما أهم وأصعب مورد فهو المديرين والمحترفين. فما لم يكن هؤلاء المديرين والمحترفين «مواطنين كاملين» فى الشركة، وأعضاء مهمين قياديين فى مجتمعاتهم، فإن الشركة العالمية لن تكون قادرة على جذب نوعية الأفراد التى تحتاج إليها أو على التمسك بهم. وستفشل فى الانتفاع بأعظم مقتنياتها: وهى رغبة الشباب فى أن يكونوا جزءاً من عالم أكبر، وأن يسافروا ويعيشوا فى ثقافات مختلفة، وأن يحظوا بجمال عريض من الاختيارات. إن الشركة العالمية تقدم كل هذا بطريقة لا يمكن لشركة الأمس المحلية القيام به مطلقاً. كما يجب أن تكون قادرة - فى نفس الوقت - على أن تقدم لنفس الأفراد من الشباب - وخاصة الشباب القادر فى النول النامية - فرص الإسهام لصالح نواتهم

ومجتمعهم واقتصادهم.

كما أنه من الواضح أيضاً أن الشركة العالمية في الغد، يجب أن تكون قادرة على أن تضم في إطارها وفي نفس مجموعة الإدارة، تقاليد إدارية مختلفة. وسيستلزم الأمر من اليابان أن تكون قادرة على جعل تقاليد الإدارة اليابانية الخاصة بالكيان والترقي شيئاً منتجاً، إلا أنها في ألمانيا يجب أن تكون شركة ألمانية، فهي لن تضطر فقط إلى إقامة إدارتها العليا بنفس الطريقة التي يتوقع بها الألمان إقامة إدارتهم العليا - أي كفريق تحت رئاسة مسئول - بل إنها ستضطر أيضاً إلى إرضاء الأفكار الخاصة بالألمان التي تعنى بالمواصفات السليمة للإدارة، مثل التقييم الألماني للمستقبل الوظيفي الهندسي كضرورة تحضيرية للإدارة العليا، والتي تعتبر تقييماً لا تشاركها فيه أي دولة أخرى. أما في فرنسا فإن على الشركة العالمية - سواء وافقت أم لم توافق - أن تكون قادرة على قبول التأكيدات الفرنسية على تعيين خريجي المدارس العليا، مثل مدرسة «پولى تكنيك» كمجموعة الصفوة المنتقاة، وأيضاً قبول التقليد الفرنسي الذي يبدأ فيه خريج مدرسة «پولى تكنيك» مستقبله الوظيفي في الخدمة الحكومية - والتي عادة ما لا يستخدم فيها التعليم الفني الذي تلقاه - ثم عند وصوله إلى سن الخامسة والأربعين، ويلوغه قمة السلم الحكومي ينتقل مباشرة إلى الإدارة العليا لمنشأة أعمال كبيرة. أما في أمريكا، فإن أغلب الشركات العالمية الأوروبية التي تعمل في هذه الدولة، تعلمت - منذ وقت طويل - أن الإدارة العليا لهذه الشركات يجب أن تحمل الهمم الخاص بالإدارة العليا الأمريكية.

بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون الشركة العالمية متوحدة، فلا بد أن يكون أفراد إدارتها وحتى إدارتها الوسطى قادرين على تفهم هذه الاختلافات، وتقبلها، واحترامها.. بينما يوجد ميل في هذه الأيام لكي تقول أغلب الشركات العالمية: «هذه هي الطريقة التي نقوم بها بالعمل في «شيكاغو: أو ميونيخ أو أوساكا أو إندوهوئن».. فإنهم سيتعلمون في الغد أن يقولوا: «هذا هو ما نريد إنجازه». وكيف يمكن إنجاز هذا العمل في بيوريا أو ميونيخ أو أوساكا أو أمستردام؟».

ويجب أن يكون لدى الشركة العالمية في الغد أكثر من فريق إدارة واحد، وسيكون فريق إدارتها العليا بالمركز الرئيسي فريقاً كهذا، ولكنه سيكون عضواً في عديد من فرق

الإدارة العليا الأخرى. كما يجب أن يكون هناك في الإدارات العليا الأخرى هذه شخص لا يلزم أن يكون في فريق الإدارة العليا بالمركز الرئيسي، ولكنه سيكون قائداً لهذا الفريق.

فشركة «سى پى سى» الأمريكية المذكورة من قبل، هي المثال الأول. فالإدارة العليا بالمركز الرئيسي فيها عبارة عن فريق يتكون من أربعة أو خمسة أفراد، ويعمل كعضو أيضاً في الإدارة العليا في كل شركة من شركاتها الخمس. كما أن رئيس كل شركة من هذه الشركات هو أيضاً المسئول الذي يرأس فريق الإدارة العليا لشركته، والتي يوجد بها أعضاء من فريق الإدارة العليا بالمركز الرئيسي، والذين يمكنهم بالطبع أن يحلوا محله. ويمكنهم بالتأكيد اتخاذ القرار الخاص بتعيين الرئيس في كل من الشركات الخمس، ولكن فيما يختص بمنطقته، فسيكون مكانه على «رأس مائدة الاجتماع». كما أن كل رئيس شركة، وخاصة رؤساء الشركات الموجودة في أوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأقصى والتي ترأس بدورها عدداً كبيراً من الشركات المستقلة في دول مختلفة، هو بدوره أيضاً عضو في فريق الإدارة العليا في كل من هذه الشركات، والتي يجلس رئيسها في «كرسى الرئاسة».

ويعتبر هذا الكيان أو الهيكل معقداً وصعباً، فهو لا يتطلب فقط أن تحرر الإدارة العليا بالمركز الرئيسي نفسها من جميع المسؤوليات العملية، بل إنه يتطلب أن تفكر الإدارة بوضوح فيما تعمل فيه منشأتها، وما يجب أن تعمل منشأتها، ويتطلب هذا الهيكل إدارة بالأهداف، وضبط النفس. كما يتطلب أن يتم تنظيم وظائف الضمير، وأن تبدأ فعاليتها، ويتطلب كذلك أعلى درجة من الانضباط الذاتى للمديرين ورغبتهم في تحمل المسؤولية لأعلى، وذلك لإبقاء الإدارات الأعلى منهم، وخاصة الإدارة العليا بالمركز الرئيسي، على درجة كبيرة من المعرفة والتعليم والمعلومات. كما يتطلب هذا الهيكل أيضاً «سكرتارية تنفيذية» أو «هيئة بحوث منشأة» (انظر الفصل الثالث).

كما أن هناك حاجة ماسة إلى مجالس إدارة ذات فعالية عالية لكل من الشركة ككل، وأيضاً لأجزائها المهمة، لقيامهم بالعمل كمجالس إدارة للمراجعة والرقابة، وكمجالس إدارة للعلاقات العامة والأهلية (انظر الفصل الرابع).


وتحتاج إدارة الشركة العالمية - مثل جميع إدارات النظم - إلى الاتصال الشخصي، وجهود نشطة في القمة لإيجاد الاتصالات والرغبة في التعلم والتعليم، مع مداومة على هذه الجهود، كما لا يمكن إدارة هذه الشركات بطريقة النظم، ولو أنها تحتاج إلى درجة عالية منها. وهي تشبه نموذجها الأصلي «إدارة النظم» الخاصة بهيئة «ناسا» (الفصل التاسع عشر - الجزء الثاني)، لأن الإدارة العليا في كيان كهذا يجب أن يكون لديها وقت كاف لتمضيته مع الناس، وليس مع أفراد الإدارة العليا فقط. كما يجب عليها التأكد من أن كل صانع قرار في هذا الكيان يعرف ما يدور خارج حدود وحدته، ويجب أن تتأكد من أن الأفراد المرؤوسين يتفهمون ويتعاونون بنورهم في مساعدة الإدارة العليا على الفهم. وهذا يتطلب أن يكون لدى الأفراد في نيويورك أو في بازل الوقت الكافي للجلوس مع مساعديهم في ساو باولو أو في سيدني ليس يفرض حل مشكل، ولا من أجل اهتمامات خاصة بهم، ولكن كمستمعين وطلاب علم وكمورد. كما أنه من المطلوب أن يكون لدى أعضاء الإدارة العليا، وأعضاء فرق الإدارة العليا بالمركز الرئيسي، وكذا أعضاء جميع فرق الإدارة العليا الأخرى حتى أصغر شركة محلية، وقت كافٍ للعلاقات الشخصية المباشرة مع المجموعات المهمة في محيط عملهم: مثل رجال الحكومة، والقيادة السياسية، وصانعي الرأي سواء في الوسط الإعلامي أو في الجامعات. ويجب ألا يتوقع رجال الإدارة العليا راب الصدع الموجود بين حقيقة الاقتصاد العالمي، وحقيقة السيادة القومية للدول. إلا أن من واجبهم جعله أمراً محتملاً.

والشركة العالمية هي بكل تأكيد أهم أداة اقتصادية في العالم اليوم، وهي مهمة بالذات لأنها تعكس الحقيقة الجديدة لسوق عالمية ولاتقتصاد عالمي، ولأنها أكثر الأنواع فعالية لتحسين الموارد الاقتصادية المتاحة.

ونظراً لأن الشركات العالمية تعكس حقيقة جديدة، وليست امتداداً لمنشآت الأمس، فإنها تتطلب أيضاً كيانات جديدة وطرقاً جديدة للتكامل، وعلاقات جديدة. كما أنها منشآت جديدة، يمكن أن تتعطل وتصبح عاجزة، وإذا حدث هذا فإن العالم سيصبح أكثر فقراً. وستكون هذه النول النامية هي أكثر النول معاناة، والتي هي في نفس الوقت أكثرها تخوفاً من الشركة العالمية، وأكثرها إحساساً بالفارق بين قوة هذه الشركات وضعفها هي،

وأكثرها احتياجاً للأمان النفسى والاقتصادى وحفاظاً على هويتها ، فإذا أردنا للشركة العالمية أن تحقق أهدافها وأن تبلغ أمانيتها، فإن هذا سيتطلب عملاً ابتكارياً متجدداً ذا نوعية راقية من إداراتها العليا.

إدارة النمو

 حركة «آي بي إم» القريبة من الخطأ، «فورد»، و«سيمنس»، وشركة AT & T، و«سيزرز»، روبلك، «أزمة الهوية» لماذا لا يكون النمو أوتوماتيكياً، هل هناك ضرورة للنمو - جنون النمو في الخمسينيات والستينيات - المرافقة الخاصة بشركات النمو وصناعات النمو - الاضطراب الخاص باللائمة، النمو في مؤسسة الخدمة العامة، النمو كأدلى حد مطلوب، التمهييد للنمو، الإدارة العليا والموامل المتعكمة، شغل النشاطات المهمة بالموظفين - أعراض الحاجة إلى التغيير - القرار الشخصي للرجل الموجود في القمة، ومسئوليته.

النمو لا يحدث أوتوماتيكياً، ولا يأتي من النجاح، وهو يتطلب بالطبع وجود المنتجات المناسبة للأسواق المناسبة وفي الوقت المناسب، إلا أن هذا ما هو إلا متطلبات سابقة للنمو، وشروط ضرورية له، ولكنها ليست النمو نفسه. فنمو نظام اجتماعي، كمنشأة مثلاً، هو مشقة وإجهاد، تماماً كالنمو الذي حدث في أي كائن حي. إنه نمو عدم استمرارية، وفي مرحلة من المراحل، يجب على المنشأة أن تغير نفسها، وفي هذه المرحلة، غالباً ما يكون هناك نوع من أزمة هوية مثل التي يتكلم عنها العالم النفساني، عند تحليل التحول من سن المراهقة إلى سن البلوغ. وكما يحدث مع البشر سنجد أن ألمهم وأكثرهم إثارة، هو الذي

يقاسى من أسوأ أزمة هوية. وأفضل مثال نسوقه، هو قصة حركة «آى بى إم» «القريبة من الخطأ».

حركة «آى بى إم» «القريبة من الخطأ»

عند استعراضنا لأحداث الماضى ، سنرى أن نهضة شركة «آى بى إم» من منشأة متوسطة الحجم ذات 100 مليون دولار فى عام 1950 إلى عملاقة الكمبيوتر ذات 8 بلايين دولار فى السنوات الأولى لل سبعينيات، كانت تبدو وكأنها نهضة سلسلة خالية من المتاعب، وأنها لم تكن نهضة محددة مسبقاً. ولكن الحقيقة هى أن شركة «آى بى إم» خاضت أزمة هوية عنيفة، وكانت تخطئ المرمى على فرصة الكمبيوتر، وتمكنت من النمو بواسطة حركة انقلاب بالقاعة الكبيرة، والتي أطاحت بالسيد «توماس جى واطسون» Thomas J. Watson، مؤسس الشركة ورئيسها التنفيذى، والذي كان لعدة سنوات مفوضاً مكلفاً باستخراج البيانات.

وإذا كانت هناك شركة قد تمكنت من النمو بسلسلة وبون متاعب ، فهى شركة «آى بى إم»، فلم يحدث أن أى شركة فى تاريخ المنشآت الأمريكية كانت تماثلها من ناحية الاستعداد الدقيق للنمو، والتدريب على النمو، والتوجه السليم نحو النمو. وكان هذا النمو منذ البداية مخططاً له ليكون فى مجال استخراج المعلومات.

بدأ السيد «توماس جى واطسون» عمله قبل الحرب العالمية الأولى بشراء براءات اختراع البطاقات المثقبة، والتي أضاف إليها فيما بعد براءات اختراع خاصة بالساعة الزمنية. وقد كان تحويل هذه البراءات إلى عمل قائم أمراً مؤلماً وبطيئاً وصعباً. وعندما بدأت الحرب العالمية الثانية، كانت شركة «آى بى إم» ما تزال شركة صغيرة مكافحة، تحتل مكاناً صغيراً محنوذاً فى ميدان معدات الأعمال الحرة.

وقبل أن تحصل «آى بى إم» على هذا المكان المحنود بزم طويل، كان «واطسون» قد بدأ فى تجهيز الشركة للنمو لى تصبح مؤسسة كبيرة للغاية. واتخذ لها اسماً يوحى بالعظمة وهو «ماكينات الأعمال الحرة العالمية»، فى الوقت الذى لم تكن فيه «آى بى إم» عالمية أو ماكينات للأعمال الحرة بحق. وقبل قيام أى شركة أمريكية بأى عمل من هذا

القبيل - حتى قبل قيام «أدريانو أوليفيتي» Adriano Olivetti، الذى ورث شركة لماكينات الطباعة فى شمال إيطاليا باتخاذ إجراء مشابه - قامت «آى بى إم» بإيجاد انطباع عن الشركة من خلال تصميم متميز، وطباعة متميزة لمنتجاتها ومطبوعاتها، واتصالاتها داخل وخارج الشركة. وابتكر «واطسون» شعاراً للشركة وهو كلمة «فكر»، وقام بتوزيع مئات الألوف من ملصقات «فكر» على موظفيه وعملائه.

لقد قام «واطسون» منذ الأيام الأولى بتدريب منظمة بشرية يمكنها اعتبار نفسها كمصفوفة منتقاة، جاهزة لإدارة منشأة أكبر بكثير من منشأتها، وكما أشرنا فى (الفصل 20 - الجزء الأول) صمم واطسون على اتخاذ موظفيه المسئولية الخاصة بعملهم، ولهذا قام بتدريب كادر كامل من الرجال الأكفاء المعتمدين بأنفسهم، الذين أصبحوا هيكلاً تجمعت حوله قوة «آى بى إم» العاملة فى السنوات التالية.

علاوة على هذا قام «واطسون» بالتدريب والتدريب والتدريب. فقد كان من المتوقع أن يستمر تدريب جميع الموظفين، طالما كانوا فى الوظيفة. أما بالنسبة للرجال الذين يعتبرون محور منشأة «آى بى إم»، أى رجال المبيعات والخدمة ومديرى المبيعات، فإن التدريب المستديم كان يعتبر بالنسبة لهم، طريقاً للحياة.

فقد كان يتم تدريب مديرى مبيعات القطاعات بالذات، ليكونوا مديري تنفيذيين بالإدارة العليا. ولم يكن لدى هؤلاء الرجال أى تعليم فنى أو خلفية فنية. إلا أنه بحلول الخمسينيات والستينيات، قامت الشركة بالتحويل من الأجهزة الميكانيكية، وهى فرائز البطاقات المثقبة - والتي كانت غالباً تدار باليد أو بمواتير كهربائية بسيطة - إلى الإليكترونيات المتقدمة، وأصبح هؤلاء الرجال غير المتعلمين فنياً، هم الإدارة التى قامت ببناء الشركة القائدة للكمبيوتر فى العالم. ونظراً لنموهم فى التدريب المستمر فقد تعلموا أن يتعلموا، وفى السبعينيات كانت الإدارة العليا لشركة «آى بى إم» مزدحمة - على الأخص - بمديرى قطاعات البطاقات المثقبة سابقاً.

ومنذ أول أيامها، كان «واطسون» يرى مستقبل «آى بى إم» فى ما أسماه هو «استخراجاً للبيانات»، فقد كان يعتقد تماماً فى أنه سيأتى اليوم الذى ستحل فيه الماكينة

محل العمل المضمن لمعالجة الكميات الهائلة من البيانات، بسرعة وبقدرة يعتمد عليها،
وبتكلفة بسيطة.

وقد لاحظ واطسون على الفور ما لم يدركه أحد في هذا الوقت، وهو أن سوق الكمبيوتر ستدخل في عمل المنشآت . كما لاحظ أن المدخل إلى العمل في مجال الكمبيوتر لم يكن هو التكنولوجيا، بل هو التسويق. ولاحظ أن المهم ليس هو ما يمكن للكمبيوتر القيام به، بل إن المهم هو ما سيستقيده العميل من هذا الكمبيوتر. إن نهضة «أى بى إم» للتحكم في مجال الكمبيوتر، ترتكن على هذه المفاهيم الثابتة الرئيسية بالذات ، والتي كانت هي مفاهيم «توماس جى واطسون» الثابتة.

وهناك شك بسيط في أن «واطسون» كان مستبدًا، وقد تم انتقاده بشدة بسبب المبالاة التي فرضها على منظمته، وتحكمه الأبوى الصارم، وأيضاً بسبب أفكاره التعصبية الضيقة. إلا أنه كما بينت الأحداث المتوالية، لم يقم بتكريم أفواه الرجال الإداريين أو بترويضهم في منظمته. ومهما كانت عيوبه - التي كانت كبيرة - فقد كانت لديه منذ الأيام الأولى ، رؤية واضحة، وقدرة على التفكير العميق فيما هو مطلوب من المواقف الأساسية والسياسات والاستراتيجية اللازمة.

ومع ذلك، فقد كاد «توماس واطسون» أن يدمر الفرصة التي طالما انتظرها، وعمل وأنشأ من أجلها. فعندما وصل الكمبيوتر في آخر الأمر، وتحققت معه أحلام «واطسون» ، عدل فجأة عن رغبته في النمو. وبدأ في التردد. فقد كان يخاف القيام بأى عمل قد يضر عمل البطاقات المثقبة للشركة. وكان الكمبيوتر يهدد - أو يبدو أنه يهدد - البطاقات المثقبة برمتها. وبدأ واطسون في تخريب تطورات التصنيع، ومجهودات المبيعات التي قد تحل محل تجهيزات البطاقات المثقبة الموجودة أو المحتملة، وكان هذا يعني بالطبع أنه خرب كل التطور في الكمبيوتر، وكل المبيعات الخاصة به. ولقد كان فخوراً برجاله المهيمن إلى درجة كبيرة، وخاصة بمجموعته المصطفاة، وهم مديري مبيعات المقاطعات. ثم أحس فجأة أن أحداً منهم لم يكن مستعداً للعمل في وظيفة أكبر أو وظيفة مختلفة.

علاوة على هذا، رفض واطسون التحول عن تصرفاته هذه. ولم يرض بأن يصبح

الرئيس التنفيذي لمنشأة كبيرة، وصمم على أن يبقى مالكا لمنشأة صغيرة، ولم يرض بترك أفراد آخرين، بما فيهم اثنين من أبنائه، بتولى أى مسئولية خاصة بهم أو باتخاذ أى قرارات، وقاوم كل شيء يمكن أن يهدد - بأى شكل من الأشكال - سيطرته الشخصية المباشرة لكل ناحية من نواحي العمل، أو يمكن أن يشكل صعوبة فى معرفته لمجريات الأمور بآفاق تفاصيلها، وتشيت بكل عناء وتصميم بعلاقته مع شركته فى أن تكون «ربييته»، وأن تكون امتداداً لشخصيته.

وإذا ما احتكنا إلى ممارسات الشركات الأخرى، فسنجد أنه كان من الممكن «لواطسون» أن يدمر فرصة «أى بى إم» للنمو، إذا استمر فى رئاسة الشركة لفترة أطول. كما أن بقاءه حتى لبضع سنوات كان سيؤدى بالشركة إلى التهلكة؛ لأنه عندئذ - أى فى بداية الخمسينيات - كان من الممكن للعملاء الأوائل المهمين شراء كمبيوترات، وبالتالي يكونوا قد اختاروا الشركات الرائدة فى هذا المجال. وقد كان من الضرورى القيام بالتطويرات الفنية الجديدة الأولى، بعد إعداد النماذج الأولية غير المتقنة، ونظراً لخلو شركة «أى بى إم» فى أيام «واطسون» من التكنولوجيا، فقد تم تعيين أول مهندس فيها فى أواخر الثلاثينيات، وكان ذلك لقسم الهندسة الإنتاجية وليس لقسم التصميم، وقد كان من الصعب على «أى بى إم» أن تقفز إلى الجيل الثانى للكمبيوترات مباشرة، والتى ظهرت فى أوائل الخمسينيات، وحلت فيها الترانزستورات محل الصمام المفرغ، وحلت فيها المفاتيح الإلكترونية محل وسائل الإدارة الميكانيكية. وإذا ما تم السماح «لواطسون» بالبقاء لبضعة سنوات أخرى، لأصبحت «أى بى إم» الرابعة فى سباق مجال الكمبيوتر. بل من المحتمل بعد هذا المركز. كما لم يكن من المحتمل أن تصبح الرائدة فى استخراج البيانات، ذلك المركز الذى أعد له واطسون الشركة.

إلا أن العناية الإلهية تدخلت فى شكل غير متوقع للغاية، فى شكل قسم منع الاحتكار بإدارة القضاء الأمريكى. ففي نفس اللحظة التى كانت تفقد فيها البطاقات المثقبة أهميتها، قام هذا القسم برفع دعوى على شركة «أى بى إم» بزعم احتكار ميدان البطاقات المثقبة، وقد كان الشيء الوحيد الذى يخيف «واطسون» بشكل قاتل هو الدعوى المقامة من هذا القسم؛ إذ أنه عندما كان شاباً فى السنوات الأولى لهذا القرن، كانت دعوى خاصة

يمنع الاحتكار أن تدمره تماماً. وذلك عندما استخدم ككبش قدا، نظير تعديلات خطيرة أمام نفس هذا القسم بواسطة شركائه السابقين في شركة (تسجيل الأموال السائلة القومية)، وقد حكم عليه بـ ١٥ سنة قاسية في السجن، ولم يتم إنقاذه إلا بواسطة عفو من رئيس الجمهورية.

وقد كان دعر «واطسون» هو الذي مكن أقرب زملائه وأبنائه الاثنين من إرغامه على التخلي عن منصبه. وقام الأبناء بإنشاء فريق إدارة علياً فوراً وركزوا مواردهم الجوهرية - خاصة الأفراد الذين دريهم «واطسون» - على عملهم الجديد. وفي خلال ثلاث سنوات، ظهرت شركة «أى بى إم» كشركة قائدة، فالشيء الوحيد غير النمطي في قصة «أى بى إم» هي النهاية السعيدة لها. ففي أغلب الحالات، نجد أن الشركة السائرة إلى النمو والتي تصطدم بأزمة هوية تستكين وترضخ لها. وفي كثير من الحالات نجدها تفقد فرصتها مهما كان احتياجها للنمو - أو أنها كانت تقول إنها تريد أن تنمو. وفي كثير من الحالات نرى أن المنشأة قد مجزت عن النمو. ويتم صرف الأموال ووضع كثير من الخطط. إلا أننا لانجد نتائج لكل هذا، ونجد فقط إحباطاً بدلاً من النمو، وقليل من الشركات، هي التي تمكنت من الإفلات من أزمة الهوية.

فقد وصلت شركة «فورد» إلى النقطة التي يجب عليها أن تصبح فيها منشأة كبرى في أثناء الحرب العالمية الأولى. وكان أقرب المقربين «لهنرى فورد» من بين زملائه، وهو شريك «جيمس كوزنس» James Couzens، وصهره الذي كان يعمل معه كمستشار مالى «إيرنست كانزلى» Ernest Kanzler، هم الذين قاموا بتحريض «فورد» على تغيير هيكل الشركة، وتغيير الطريقة التي كان يدير بها هذه الشركة. إلا أن «فورد» قام بطردهم من الشركة. وقد بدأت شركة «فورد» فوراً في الانتصار بعد ذلك. وبعد خمس سنوات لحقت بها شركة «جنرال موتورز» وبعد خمس سنوات أخرى، في نهاية العشرينيات، فقدت مركزها الثانى أمام قادم جديد متعجل هو «ولتر پى. كريزلى» Walter P. Chrysler، الذى قام بتنظيم شركته الحديثة العهد لكي تكون منشأة كبرى من بدء الأمر، وكان ذلك بناء على نصيحة من «ألفريد سلون»، كما أن سيمنس واجهته نفس الأزمة (انظر الفصل الأول - الجزء الثانى) بعد وفاة مؤسس الشركة، عندما رفض أبنائه اتباع التركيب والإدارة

والسياسات المناسبة للشركة الكبيرة التي أصبحت «سيمنس» عليها. وإذا ما كان قد تم السماح لهم بذلك، فقد كان من الممكن ألا تتمكن «سيمنس» من البقاء، على الأقل كمنشأة مهمة كبرى.

وواجهت شركة «بل» للتليفونات واسمها AT&T محنة مشابهة. ففي أواخر تسعينيات القرن التاسع عشر، كانت شركة AT&T قد وصلت إلى النقطة التي لا يمكن فيها إدارتها كشركة مالية قابضة لعدد كبير من منشآت محلية صغيرة للتليفونات. وكان لابد من أن تصبح شركة قومية كبيرة، وقد رأى «تيودور إن فيل» Theodore N. Vail ذلك بكل وضوح، وكان حينئذ يبلغ الخمسين من عمره ويعمل مديراً عاماً للشركة، ويحمل لقب رئيس هذه الشركة. وكان الرؤساء التنفيذيين للشركة عبارة عن مجموعة صغيرة من المصرفيين من بنك «بوسطن» للاستثمار. وعندما عرض «فيل» خطته ومقترحاته عليهم، رفضوا الاستماع إليه واضطروه إلى التقاعد المبكر. وبعد عشر سنوات، كان رفضهم لإقامة الإدارة التي تتطلبها الشركة قد أوهنت شركة AT&T للدرجة التي أصبح فيه تأميمها أمراً حتمياً تقريباً. وقد اضطر هؤلاء الصيارفة من بنك «بوسطن» إلى الخضوع وتوسلوا إلى «فيل» للرجوع وتولى العمل، وبكل الصلاحيات هذه المرة. وفي خلال بضعة سنوات، قام «فيل» ببناء هيكل جديد لشركة كبيرة، أتاح لشركة «نظم بل للتليفونات» الفرصة في أن تصبح أكبر منشأة أعمال خاصة في العالم.

وأكثر الأمثلة تعليمياً هو مثال عن «سيرز، روك» . لقد كان «ريتشارد سيرز» الذي ما زالت الشركة تحمل اسمه، هو أول من اتخذ السياسات الأساسية التي بنى عليها نجاح «سيرز» حتى اليوم، إلا أنه عندما نمت المنشأة من حجم صغير جداً إلى حجم متوسط، رفض «سيرز» تغيير الشركة أو تغيير نفسه، ونتيجة لهذا كاد في بداية هذا القرن أن يصل إلى حد الإفلاس، واضطر إلى البيع لشخص خارجي، وهو «يوليوس روزنفالد» Julius Rosenwald، تاجر الأقمشة والملابس بشيكاغو. ولقد قام «روزنفالد» فوراً بتنظيم فريق إدارة عليا وأقام شركة كبيرة، وبدأت «سيرز، روك» التي أشرفت على الموت تحت رئاسة مؤسسها، في النمو مرة أخرى. وبعد ذلك بعد 5 سنوات، أدرك «روزنفالد» أن الشركة وإدارتها تحتاجان إلى قفزة أخرى كبيرة، وأن على شركة «سيرز»، التي كانت في هذا

الوقت شركة كبيرة، أن تستعد لأن تصبح شركة أكبر بكثير. ولجأ إلى شخص آخر خارجي وهو جنرال «روبرت إي. وود» Robert E. Wood، الذي أثبت قدرته الإدارية كمدير للإمداد والتأمين، الذي كان مسئولاً عن الإمدادات بالجيش الأمريكي أيام الحرب العالمية الأولى. واضطر لأن يصبح نائباً لمدير المشتريات في شركة «سيرز». وقام «روزنفالد» بالمراقبة عن كثب لمدة سنة أو اثنتين، ثم نقل أكثر الأعمال إلى «وود»، وانسحب آخذاً مجموعة إدارته معه.

ولكى تنمو أى شركة، كما توضح هذه القصص، فإننا نحتاج إلى استراتيجية، وتحضيرات، وإلى إقامة مثل أعلى للسلوك يتركز على ما نود أن نكون عليه. إلا أن شيئاً من هذا لن يجدي إلا إذا أرادت الإدارة العليا القيام بالتغيير، وإلا فإن التصور العظيم والتصميم القوى، لن يقودنا إلا إلى الإحباط وعدم النفع.

هل هناك ضرورة للنمو

شاهدت الخمسينيات والستينيات جنوناً حقيقياً في النمو الاقتصادي والمنشآت، وكان النمو في الشيء الذي يبحث عنه المستثمر لكي يضع فيه أمواله. وقد وعدت الإدارات بنمو على أساس 10 في المائة نمواً في المبيعات، و10 في المائة نمواً في الربح كل عام. كما أن النمو كان مركز نشاط للاقتصاديات، في كل من النول النامية والمتطورة. وقد كان هذا هورد الفعل للركود الذي اتصف به الاقتصاد العالمي ومنشآت العمل الحر في الفترة ما بين الحربين العالميتين، ثم بدا وكأنه توقف. وكان أكثر ما يأمل فيه أى فرد هو الحماية من الركود والانحدار الموهن. وعندما انقضت هذه الغمة السوداء بعد الحرب العالمية الثانية، كان هذا بمثابة فرج كبير، وكانت الحيوية التي أعادت بها شركة بعد أخرى، واقتصاد بعد آخر اكتشاف النمو، تعتبر شيئاً مناسباً.

إلا أن جنون النمو ذهب لأبعد مدى، فبينما كنا قبل عام 1940 قد صدقنا أسطورة الركود، فإننا سرعان ما بدأنا في تصديق الأساطير الخاصة بالنمو. فمن غير الصحيح، أن نتمكن من الحفاظ على معدل نمو دليل لفترات طويلة، أو للأبد. إن أى منشأة تنمو بمعدل متصاعد - فضلاً عن معدل عال يصل إلى 10 في المائة سنوياً - سرعان ما ستبتلع

العالم وجميع موارد ثرواته. كما أن النمو بمعدل عال ولدة طويلة أمر خاطئ ، فهو يجعل المنشأة أو أى مؤسسة معرضة للانهايار للغاية. كما يجعلها غير قابلة للإدارة بطريقة سليمة. وتوجد ضغوط وضعف وعيوب خفية، تتحول إلى أزمة كبيرة عند أول عقبة. ولا تعتبر الشركة النامية استثماراً سليماً، حتى من وجهة النظر المالية البحتة للمستثمر المهتم بأرباح رأسمالية. فمثل هذه المنشأة ستواجه إن عاجلاً أو آجلاً - وعادة ما يكون عاجلاً - صعوبات حقيقية. وستواجه إن عاجلاً أو آجلاً خسائر فادحة، وستضطر إلى حذف مبالغ مالية طائلة، وستصبح في واقع الأمر غير قابلة للإدارة. وسيلزم لشركة كهذه عدة سنوات لتتمكن من استعادة سلامتها وقدرتها على النمو مرة أخرى وتحقيق الربح. إن هناك بعض الاستثناءات للقاعدة، التي تنص على أن الشركة النامية اليوم هي مشكلة الغد.

ويتصف النمو الصناعي بنفس سرعة التأثير التي تتصف بها الشركات النامية. وفي الحقيقة، فإن ديناميكية أى «صناعة نامية» أمر معروف تماماً، فهي تجعل نمو الصناعة استثماراً ضعيفاً، إلا بالنسبة لنوى أعلى درجات المعرفة؛ إذ نجد أن «الصناعة النامية» هي أول انفتاح لجال جديد للنشاط الاقتصادي، الذي يبشر بتقديم فرص هائلة. وأى منشأة تدخل في هذا المجال من النشاط تنجح نجاحاً كبيراً، ونتيجة لهذا يتهاون كثير من الشركات بطلبات للدخول إلى هذا المجال، وسرعان ما تزدهم الصناعة. وفي هذه الحالة سيكون «البقاء للأصلح» أمراً حتمياً، فمن بين كل أربعين أو خمسين منشأة تدخل لا تبقى منها سوى خمس أو ست، ولا تتمكن سوى ثلاث أو أربع منشآت منها من تولي القيادة والاحتفاظ بها لعدة أعقاب. كما قد تتمكن ثلاث منها من أن تصبح منشآت متوسطة الحجم ومحترمة تحتل مركزاً مرموقاً، ويختفى الباقي. إلا أن أياً من هذه الشركات ستظهر كقائدة، وأياً سيختفى، هو أمر لا يمكن توقعه. وحتى المطلع على دخائل الأمور لن يمكنه التنبؤ الصحيح بذلك؛ لأن العامل الحاسم في هذا كان مخفياً تماماً. إن قدرة إدارة الشركة على الإدارة من أجل النمو، وعلى إيجاد الاستراتيجية، هي التي ستمنحها المركز القيادي في هذه الحالة.

وهناك مثال وهو الصناعة الكيماائية الأمريكية في فترة نمائها السريع في العشرينيات، عندما ظهرت كصناعة أمريكية كبرى، إن أى فرد حاول اختيار الفائز في ذلك

الحين، كان سيختار شركة «أللاید كيميكال» Allied Chemical، التي ظهرت في الحرب العالمية الأولى كشركة كبيرة جداً، وذات مركز قوى في المجالات الكبرى. كما أن الذى كان سيختار في هذا الوقت شركة «دى پون» أو شركة «دو» كان سيعتبر رجلاً متسرعاً للغاية. فقد كانت هاتان الشركتان صغيرتين تعملان في مجالات هامشية، مثل: المفرقات أو تشغيل المعادن، إلا أن شركة «أللاید كيميكال» لم تنجح في البناء على قواها، فلم تكن لديها إدارة أو استراتيجية، ولذا تخبطت وتعثرت. أما «دى پون» و«دو» فقد ظهرتتا كشركتين قائمتين، وبالمثل نجد أن القليل من الناس في المراحل الأولى لنماء الأدوية الأمريكية في أواخر الأربعينيات والخمسينيات، كان سيختار الشركتين اللتين ظهرتتا كفائزتين وكفائزتين في الصناعة، وهما شركتا «ميرك» و«فايزر». والأولى كانت شركة هامشية بلا قوة واضحة في البحوث الدوائية، ومنحصرة في القليل من الأدوية ذات الانتشار الضعيف، والثانية لم تكن موجودة في الصناعة الدوائية، ولكنها كانت في تاريخها غير المميز، صانعة محلية لمادة الخميرة لمصانع البيرة بنيويورك. وباستعراض تاريخهما، نجد أن هاتين الشركتين كانت لهما استراتيجية للنماء، وإدارة عازمة على بناء شركة كبيرة مع تغيير سلوكها.

ويمكن نصع سوق الأسهم؛ لكي تفرض خصصاً على أسهم النماء التجارية وصناعات النماء، بدلاً من أن تفرض زيادة في قيمتها وذلك لأن النماء مخاطرة.

إن الفكرة القاطنة بأن النماء في حد ذاته هو هدف، هي فكرة مضللة؛ إذ أن نمو أى شركة في الحجم، لا يعتبر ميزة. فالهدف الصحيح هو أن تتقدم الشركة، ولكي يكون النماء سليماً، فيجب أن يكون ناتجاً عن القيام بالأعمال السليمة، لأن النماء في حد ذاته ما هو إلا غرور، وقليل من أى شئ آخر.

النمو في مؤسسة الخدمة العامة

إن جنون النمو في عالم منشآت العمل الحر هو مرض متكرر، فقد اكتسح أمريكا في القرن الماضي ثلاث مرات (في سبعينيات القرن التاسع عشر، وعشرينيات القرن الحالى - أيام كانت أوروبا في قبضة الركود - وفي الستينيات أيضاً). كما يظهر جنون النمو

فى مؤسسات الخدمة العامة، خاصة فى الإدارات الحكومية بصور وبائية ومستديمة. وهذا (كما ناقشناه فى الفصل 12) فى الغالب يكون بسبب الاعتماد على ميزانية تجعل الهيئة الكبيرة للموظفين والميزانية الكبيرة هما المقياس الوحيد المقبول للداء والنجاح والأهمية. إلا أن الحجم الأكبر هو أيضاً ليس بالضرورة أن يكون هو الشئ الأفضل فى مؤسسة الخدمة، سواء أكانت مؤسسة حكومية أم مستشفى أم جامعة أم هيئة الأفراد فى المنشأة، أم فى معمل أبحاثها.

وأفضل مثال يوضح العلاقة المتناسبة بين الحجم والأداء فى مؤسسات الخدمة قد يكون هو المؤسستين الأمريكيتين للأعمال الخيرية، اللتين كانتا فى الحجم العادى فى الحقب التى سبقت وتلت الحرب العالمية الثانية: وهما مؤسستا «روكفلر» و«فورد». وتعتبر موارد مؤسسة «روكفلر» فى ما قبل الحرب العالمية الثانية بالمقاييس الحالية، متواضعة للغاية إذ كانت أقل من بليون دولار. وعلى العكس من هذا، فقد كان لدى مؤسسة «فورد» ثلاثة بلايين دولار للإنفاق منها، وكانت الموارد المحدودة لمؤسسة «روكفلر» هى التى أرغمتها على الإبقاء على هيئة موظفيها صغيرة، وأن تقوم بالتركيز. ونتيجة لهذا، كان وقعها وتأثيرها قوياً وكبيراً فى مجال العلوم والطب. وكانت مؤسسة فورد - على العكس من هذا مضطرة للإنفاق - نظراً لثقل كمية الأموال لديها - فى البحث عن المشروعات التى يمكن أن تمتص أغلب هذه الأموال. كما أن قوة تأثير أى مشروع لمؤسسة «فورد» حتى الآن، تعد مثار خصومة وجدل كبير.

ويعتبر النمو فى مؤسسات الخدمة العامة، مثلها كما فى منشآت العمل الحر، أمراً صعباً ومكلفاً. فالميزانية الكبيرة قد تتيح اتخاذ مهام جديدة ومهمة، إلا أنها عادة ما تعنى القيام بأعمال أكثر، لا نحتاج إلى القيام بها على الإطلاق. كما أنها دائماً تعنى توظيف أفراد يبنون تدريبهم وتوجيههم وإدارتهم والإشراف عليهم، فهى تعنى تعقيدات إضافية. كما أنه علاوة على هذا نجد أن النمو فى مؤسسات الخدمة العامة - بما فيه هيئات الموظفين المعاوين بالمنشآت - يعنى أيضاً أن الإدارة العليا يجب أن تتغير.

وعلى مؤسسات الخدمة العامة العناية التامة «بثقل السيطرة» (كما ذكرنا فى الفصل 13 - الجزء الأول)، فهى بالذات عرضة لأن تعتبر الدهون على أنها عضلات،

واعتبار الثقل على أنه أهمية، واعتبار الانشغال على أنه إنجاز، كما أنها تحتاج أن تعرف كيفية إدارة النمو. وتعتبر المداخل لإدارة النمو كلها نفس الشيء، سواء أكانت المؤسسة النامية منشأة أو مؤسسة خدمة؛ لأن إدارة النماء تعتبر تحدياً للإدارة العليا، ومهمة لها. وعليه فهي تتطلب استراتيجية إدارة عليا وتنظيم إدارة عليا.

النمو كمطلب للبقاء

كان المفروض أن ينتهى جنون النمو مثل أى جنون آخر، إلا أنه سيظل ويستمر في أن يكون هدفاً مرغوباً وضرورياً في منشآت العمل الحر. وحتى إذا وصل الاقتصاد إلى الصفر في النمو - كما تنبأ كثيرون في بداية السبعينيات بذلك، وأنه سيتحول إلى حالة الركود التي حدثت في العشرينيات والثلاثينيات - فستظل هناك حاجة إلى إدارة لكي نفهم كيفية إدارة النماء. لأنه كما تبين الأمثلة في العشرينيات والثلاثينيات، سنجد أن فترة الصفر في النماء الاقتصادي ليست فترة ثابتة، بل هي فترة اضطراب، يوجد بها كثير من المجالات في حالة نمو الاقتصاد. وتميل الصناعات التي وصلت إلى قممتها إلى الانحدار تدريجياً، وتستمر في التعلق عالياً بواسطة الانتعاش الاقتصادي. كما تتمكن الصناعات الجديدة من النمو بسرعة، وتظل هناك مجالات للصناعات التي لا تعرف كيف تنمو جيداً، والتي تنمو بالصدفة بدلاً من نموها بالإدارة الجيدة.

وعندما لا ينمو الاقتصاد، فإنه من المحتم أن تكون التغييرات في الاقتصاد قاطعة وحادة. وفي هذه الحالة، نجد أن الشركة أو الصناعة التي لا تنمو ستبدأ في الانحدار، وسنحتاج بدرجة أكبر إلى استراتيجية تمكن الإدارة من التخطيط للنمو وإدارته.

وسواء أكانا في نهاية النمو الاقتصادي، أو سنضطر إلى العيش في حالة اقتصادية جامدة - بسبب الحدود المفروضة بواسطة البيئة ومواردها - فإن هذا الأمر لا يبدل ضمن مجال البحث في هذا الكتاب. كما أن الحقيقة المطروحة عن أن ثلثي الجنس البشري لا يزال يعيش في مذلة الفقر، لا تعتبر تكهنات سليماً؛ لأن النماء في المستقبل قد يعنى أشياء مختلفة تماماً. فقد يعنى استخداماً أقل للموارد، بمعنى الانتقال إلى نمو الصناعات العلمية بدلاً من نمو الصناعة الآلية، وستختلف التكاليف. كما أن ما نعتبره سلعاً مجانية مثل الهواء

والماء لن تكون كذلك، وسترتبط بها تكلفة عالية. كما أن نمط التطور للدول التي ستنمو بسرعة في الغد، سيختلف تماماً عن أسلوب النمو في القرن التاسع عشر المتمركز على الصلب، الذي لا يزال السبب في النمو المتفجر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ونمو البرازيل في الستينيات. وسيكون هناك نون شك احتياج مضطرب لحماية التوازن بين ما يستخرجه الإنسان من بيئته وما يقوم بإعادة توريته مرة أخرى. وهذا هو ما سيجعل فرص النماء مختلفة في المستقبل عما كانت عليه في الماضي. إلا أنه ستوجد أيضاً عوامل جديدة تطالب بالنمو، ومن العوامل التي كثيراً ما تهمل، الآمال الخاصة بالشباب المتعلم.

إن الشركة التي لا يمكنها جذب وإثارة الرجال ذوي المواهب والكفاءات واحتفاظ بهم، لن تستطيع أن تعيش طويلاً. إن هذا سيعني - باضطراد - جذب وإثارة العاملين في مجالات المعرفة والاحتفاظ بهم. إن العامل في مجالات المعرفة - على خلاف العامل اليدوي بالأمس - لا يبحث فقط عن وظيفة، فهو يبحث عن مستقبل وظيفي، و يبحث عن الفرصة. وحتى في الحالات التي يكون فيها النمو البشري صفراً - أي الحالة التي تكون فيها كل مجموعة ذات السن والحد، في نفس حجم المجموعات الأخرى تماماً (والتي تعني في الواقع أن مركز الثقل يقع في السن المتوسط وليس بين الصغار) - فإن ضغط العاملين في مجالات المعرفة من الشباب المتعلم من أجل المستقبل الوظيفي، سيكون ملحاً لدرجة أكبر من إمكانية الوفاء بها بواسطة الفرص المتاحة الناتجة عن اعتزال الرجال القدامى. فحتى إذا وصل النمو البشري إلى الصفر، فإنه سيتطلب فرصاً للشباب الأصغر لكي يقوم بالإنتاج. إن حلول العاملين في مجال المعرفة في عالمنا هذا، توجد ضغوطاً لبعض النماء - وفي كثير من الحالات - إلى كثير من النماء.

الحاجة إلى أهداف نماء

إن انهيار جنون النماء الذي حدث في الستينيات، بين أنه لا تكفي فقط أن تتأذى الإدارة بأنها تريد النماء؛ بل إنها تحتاج إلى سياسة نماء رشيدة، فإدارة تحتاج إلى أرض أكثر صلابة من مجرد رغبة في النماء أو وعد به.

وعلى الإدارة أن تفكر ملياً في أدنى حد للنماء تحتاجه شركتها؛ أي ما هو أقل حد

للنماء الذى يونه تفقد الشركة قواها وحيويتها وقدرتها على الأداء. وإن لم يكن ستفقد بونه البقاء نفسه.

كما تحتاج الشركة إلى مركز قادر على البقاء فى السوق، وإلا فستصبح شركة هامشية. كما أنها سرعان ما ستصل إلى الحجم الخاطئ، وإذا توسعت السوق سواء محلياً أو عالمياً يجب على الشركة النمو مع هذه السوق للحفاظ على حياتها. لذا ففى بعض الأحيان، تحتاج الشركة إلى حد أدنى عالى جداً للنماء.

وفى سوق الأدوية أو الكمبيوتر فى الخمسينيات والستينيات، عندما توسعت السوق الكلية فجأة، أصبح البقاء المتوازن يعنى نمواً سريعاً للغاية. وقد كان هناك فى صناعة الأقمشة فى الدول النامية قليل من صافى النماء العام فى السوق فى نفس الفترة (رغم أنه كان أكثر من المعتقد). وهنا تم تكوين أدنى حد للنماء أساساً من التعرف على أكثر قطاعات السوق، الواعدة بالنجاح والتركيز عليها.

وفى تخطيط العمل الاستراتيجى «لجنرال إلكتريك» (انظر الفصل 10 - الجزء الأول) لم يكن السؤال الأول هو «ما هى الأسواق التى تملك أكبر قوة كامنة؟» بل إن السؤال كان: «ما هو أدنى حد للنماء فى كل سوق؟ وهل يمكننا الإبقاء عليه؟ وأى قطاعات السوق (حتى فى الأسواق البطيئة النمو) تقدم لنا أفضل الفرص؟».

إن النمو فى سياق الكلام عن منشآت العمل الحر، هو اصطلاح اقتصادى، وليس اصطلاحاً مادياً، فالحجم فى حد ذاته لا يعنى شيئاً. إن استهلاك كمية كبيرة من الخشب كل عام قد يكون هدفاً ذا معنى لدى «العثة المتثقلة»، إلا أنه هدف لا معنى له لدى شركة لصناعة الورق؛ لأن المهم لدى أى منشأة - سواء أكانت تعمل فى اقتصاد سوق أم فى أى نظام اقتصادى آخر - هو الأداء الاقتصادى الذى يقاس بالإسهام فى الاقتصاد والمجتمع بواسطة إنتاجية الموارد، مثل: الرجال، ورأس المال، والربحية. وتنمو المنشأة إذا نمت فى الأداء الاقتصادى والنتائج الاقتصادية. فرغبة أى شركة فى أن تصبح شركة تتعامل فى بليون دولار، لا يعتبر هدفاً رشيداً للنماء؛ لأن أهداف النماء يجب أن تكون أهدافاً اقتصادية وليست أهدافاً حجمية.

وهذه النقطة غاية في الأهمية؛ إذ إنه من أكبر الأخطاء وأخطرها أن نخلط بين النمو والسمنة. فالمنشأة تنمو إذا استغنت عن نشاطات غير مسهمة؛ لأن مثل هذه النشاطات لا فائدة منها سوى الاستنزاف، وهي تعيق قوة النمو الكامنة؛ لذا كانت الخطوة الثانية في تخطيط العمل الاستراتيجي «لجنرال إلكتريك» هو سؤالها عما إذا كان من الضروري إيقاف هذا أو ذاك النشاط، أو بيعه، أو على الأقل عدم التركيز عليه. وعندما بدأت «جنرال إلكتريك» في طرح هذا السؤال على نفسها في أواخر الستينيات، استعادت قدرتها على النمو بعد سنوات طويلة من الركود النسبي. إن الهدف الثاني المطلوب للنمو هو هدف مفضل، وهو: ما هي تركيبة النشاطات والمنتجات والأعمال التي تبشر بإقامة أفضل توازن بين المخاطر والفوائد على الموارد؟ بمعنى: ما هي النقطة التي لا يمكن الحصول فيها على مركز أكبر في السوق إلا بتكلفة في إنتاجية كل مورد مهم، وكل الموارد مجتمعة؟ وما هي النقطة التي لا يمكن بعدها الحصول على ربحية أكبر إلا بزيادة كبيرة في المخاطرة؟ وأيضاً ما هي النقطة التي إذا نزلنا عنها؛ فلن أى نقص في المخاطرة سيخفض الإنتاجية والربحية بشدة، ويهدد أيضاً المركز في السوق.

والذي يقرر الحد الأعلى لأهداف نمو أى شركة هو هذه النقطة المفضلة، وليس أعلى نقطة. ويجب أن يكون النمو هو أقل نمو ممكن، وكقاعدة يجب ألا يزيد النمو عن هذه النقطة المفضلة؛ لأن النمو الذي يزيد عن نقطة التفضيل هذه؛ أى النمو الذي يشتري مركزاً في السوق مقابل إنتاجية أقل، أو النمو الذي يشتري إنتاجية أعلى مقابل مركز في السوق، يكون نمواً غير سليم من أساسه، ولا يمكن الحفاظ عليه؛ لأنه سيكون نمواً يقودنا إلى «المفاجآت» المكلفة في شركة النماء. وهو النمو الذي يعرضها لمخاطر كثيرة، وظل كبير، وتوسع زائد عن الحد، ونقص في الرقابة، كما أنه سرعان ما يوجد تأخراً كبيراً، إن لم يكن متأخراً مهلكاً.

إن سياسة النماء، تعنى أيضاً سياسة العمل، ولا تختلف عن أى سياسة عمل أخرى. فهي تتطلب أهدافاً، وأسيقيات، واستراتيجية. وعلاوة على هذا فإنها تتطلب أن تكون أهداف النماء أهدافاً رشيدة وثابتة في الحقيقة الواقعية لأى منشأة عمل حر، وفي أسواقه، وفي تكنولوجياته، بدلاً من أن تكون ثابتة في خيالات مالية.

الحاجة إلى التمهيد للنمو

يحتاج النماء إلى تحضيرات داخلية، ونظراً لأن شركة «آى بى إم» كانت قد أعدت للنماء من قبل عدة سنوات، فقد تمكنت من التقدم بمجرد أن رفعت عنها اليد التى أعاققتها فى الماضى. ودون مثل هذا التحضير فإن مجرد الرغبة فى النماء، وفهم المطلوب للنماء فى الصناعة الجديدة للكمبيوتر، لم يكن ليكفى يوماً ويلة لتحويل شركة تصنع منتجات بسيطة، ولا تملك أى اكتفاء هندسى، إلى شركة قائمة فى صناعة متقدمة فنياً. ولا يمكن التنبؤ بحلول ميعاد فرصة النماء السريع فى حياة شركة ما، فعلى الشركة أن تكون مستعدة لذلك دائماً، وإذا لم تكن مستعدة، فإن الفرصة ستتحرك وتطرق باب شخص آخر.

وتبين لنا قصة «آى بى إم» أنه لى تتمكن أى شركة من النمو، فإنه يجب عليها أن توجد بداخلها جواً من التعلم المستمر، وأن يتم إدارتها بطريقة تجعل جميع أعضائها، حتى أدنى موظف مستجد فيها، راغبين وجاهزين لاتخاذ مسئوليات جديدة مختلفة كبيرة كأمر لا شك فيه، ويدون هلع. إن أى شركة يمكنها النماء طبقاً لقدرة أفرادها على النماء.

ونحن نستطيع بالطبع - وعلى الأقل فى الغرب - أن نجلب هذا أو ذاك الخير، أو هذا أو ذاك المتخصص، وهذه أو تلك القدرة أو الكفاءة أو الموهبة. إلا أن النماء أساساً، وحتى النماء بالشراء والتملك (كما ذكرنا من قبل) يجب أن ينبع من الداخل، ويجب أن يكون مبنياً على قوة الشركة. كما أن سياسة النماء تتطلب أن تقوم المنظمة البشرية بإقامة جو من التعلم المستمر، واكتساب الرغبة فى القيام بأعمال مختلفة وأعمال أكبر.

والتخطيط المالى للمطالب الخاصة بمنشأة أكبر هو أيضاً أمر مطلوب. ولأ فستجد الشركة نفسها، عند حلول النماء، فى أزمة مالية يمكنها أن تحبط هذا النماء، وهذا ينطبق سواء على المنشأة الصغيرة أو المتوسطة الحجم (انظر الفصل السادس، الحاجة إلى شركة صغيرة وشركة متوسطة الحجم)؛ إذ أن مجرد النماء المتوسط سيتجاوز الأسس المالية لأى منشأة، وستوجد مطالب مالية فى مجالات لم يكن يعيرها أحد أى التفات. كما أنه سرعان ما سيقوم بإلغاء هيكل رأس المال، أو أى ترتيبات موجودة للحصول على قروض قصيرة الأجل ورأس مال عام. إن الاستراتيجية المالية ضرورية للنماء، مثلها مثل استراتيجية

الإنتاج، والاستراتيجية التكنولوجية ، أو استراتيجية السوق. إلا أن السر في قابلية النماء، هو وجود منظمة بشرية قادرة على النماء.

الإدارة العليا : العامل المتحكم

إن العامل المتحكم في إدارة النماء هو الإدارة العليا - ومرة أخرى نجد الدرس في قصة «أى بى إم» . فلكي تكون الشركة قادرة على النماء، يجب أن تكون الإدارة العليا قادرة وعازمة على تغيير نفسها، وبورها، وعلاقتها، وسلوكها.

ويمكننا أن نقول هذا بسهولة ، ولكنه من الصعب تحقيق هذا القول: إن نفس الأفراد - وعادة نفس الرجل - الذين سيطلب منهم هذا التغيير، هم في العادة الأفراد الذين يرجع إليهم نجاح الشركة. وبعد أن يصبح النجاح قريب المنال، سيطلب منهم بعد مدة التخلي وسيطلب منهم - أو هكذا سيبدو لهم - أن يتنازلوا عن مركزهم القيادي، وعلاوة على ذلك، سيطلب منهم أن يسلموا «ريبيهم» إلى آخرين؛ لأن الإدارة تتطلب دائماً تغيير إدارة الفرد الواحد - أو المجموعة الصغيرة من الرجال - بفريق إدارة عليا حقيقي.

إن معظم أفراد الإدارة العليا في شركة النماء التي تظهر كأنها لا تنمو - أى في أغلب الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ذات القابلية للنماء - يعلمون حقيقة ما هو مطلوب منهم ؛ ولكنهم، مثل واطسون، تنقصهم الرغبة في التغيير.

ولهذا يجب على الإدارة العليا تحضير نفسها للنماء في مرحلة مبكرة جداً، وعليها أن تتخذ ثلاث خطوات بالتحديد، هي:

- عليها أن تحدد النشاطات الجوهرية وأن تبني ، بالفعل، فريق إدارة عليا ناشئاً للعناية بهذه النشاطات.

- عليها أن تكون على علم بدلائل ضرورة التغيير في السياسة، والهيكل، والسلوك الأساسى، لكي تعرف ميعاد حلول وقت التغيير.

- عليها أن تكون صادقة مع نفسها، وأن تقرر إذا ما كانت ترغب في التغيير أم لا.

ولقد انشغلت شركة «أى بى إم» لعدة سنوات فى إبراز نفسها كشركة كبيرة داخلياً وخارجياً. كما انشغلت بمظهرها فى العالم الخارجى، وتصميمات منتجاتها وتصميم جميع الوسائل التوضيحية التى كانت تتصل بواسطتها مع أفراد شركتها والعالم الخارجى. ولم تقم بصرف مبالغ كبيرة على الإعلانات وأعمال الترويج، ولكنها عندما فعلت ذلك، فإنها أرادت أن تحدث «هولاً كبيراً».

وفى نفس الوقت كانت «أى بى إم» تدار داخلياً على أساس التقشف الإدارى، فلم تكن فيها هيئات للموظفين المعاونين، كما لم تكن فيها إدارات للبحوث والتطوير. ولم يكن فيها نائب مدير لهذا أو لذلك، فقد كان يوجد فيها رجل فى القمة هو «توماس واطسون». وكانت فيها منظمة مبيعات ميدانية قوية، كما كان بها مدير معاون وحيد، وهو المدير التعليمى، ولم تكن بها أعمال هندسية حتى أواخر الثلاثينيات، وهو ما يبدو مستحيلاً فى هذه الأيام؛ أى إن «أى بى إم» قامت بتحليل نشاطاتها الجوهرية، وأمدتها بموارد تفوق كثيراً ما قد يكفى شركة صغيرة مثل «أى بى إم» فى نهاية الثلاثينيات، إلا أنها لم تقم بأى عمل آخر خلاف ذلك.

وهناك تناقض فى موضوع النماء. ويقال إن «لتوماس واطسون» قول ماثور، وهو: «إذا رغبت أى شركة فى أن تكون شركة كبيرة غداً، فعليها أن تبدأ من اليوم فى التصرف كشركة كبيرة». إن الشركة التى ترغب فى أن تكون قادرة على النماء، عليها تدعيم نشاطاتها الجوهرية؛ لكي تصل للمستوى المطلوب لهذه النشاطات بعد النماء، وإلا فإنها ستفتقد الكفاءة والقوة فى هذه المجالات تماماً. إلا أنه فى نفس الوقت نجد أن مثل هذه الشركة لا تملك الموارد، والطريقة الوحيدة لإحداث توازن بين المطالب المتضاربة للمنشأة الحالية، هو أنها تقوم بحرمان الكل من هذه المطالب، وتمنعها للنشاطات الضرورية فقط، وذلك كإى منشأة ذات موارد محدودة جداً، ومثل أى منشأة فإنها ستطلب دعماً كبيراً فى مجالات كبيرة.

إن إحدى الطرق التى يمكن للرئيس التنفيذى لشركة صغيرة أو متوسطة الحجم ذات طموح نهائى أن يجهز بها نفسه اليوم الذى ستشبه فيه الشركة عن إدارة الرجل الواحد، هو أن يقيم فريق إدارة عليا فى أقرب فرصة ممكنة. كما أن الطريق الوحيد الذى

يمكن به أن يتعلم كيف يكون مديراً حقيقياً، بدلاً من أن يكون «رئيساً»، هو قيامه بتحليل النشاطات الجوهرية التي تحتاجها المنشأة وتحليل شخصيته هو. وستكون هناك دائماً نشاطات جوهرية لا تناسب رجل القمة، نشاطات يمكن لأخريين القيام بها بطريقة أفضل؛ لذا يجب أن يقوم بها الآخريين.

قام «روزنفالد» بتحليل النشاطات الجوهرية عندما تولى رئاسة شركة «سيرز»، وأقام فريق إدارة عليا من ثلاثة رجال. وطوال عمله في الشركة كان هو القائد الذي لا يناقش، وكان هو المدير التنفيذي. إلا أنه منذ البدء كانت القرارات التي تتخذ في الموقع، والتنظيم، وتخطيطات مصانع الطلبات البريدية - وهو نشاط جوهرى لشركة «سيرز» في هذه الأيام - يتم تنفيذها كاملة بواسطة «أوتو دورنج» Otto Doering، وليس بواسطة «يوليوس روزنفالد». وكانت القرارات الرئيسية الخاصة بالمالية والأفراد تتم بواسطة «ألبرت لوب» Albert Loeb، وظل «روزنفالد» قريباً من كل قرار، ولم يتردد في التعبير عن رأيه، وكان أحياناً يرفض قرارات شركائه، إلا أن هؤلاء الرجال الذين كانوا يعملون في شركة صغيرة مثل «سيرز» في أيامها الأولى، كانوا شركاء وليسوا مرؤوسين.

ونفس الشيء حدث في شركة «ميرك». فقد كان أول عمل قام به «جورج ميرك» في هذه الشركة هو أنه عندما قرر في نهاية الحرب العالمية الثانية أن صناعة الألوية ستتمو بسرعة كبيرة، وأن شركته ستكون عاملاً كبيراً في هذا النمو.. قام بتعيين «فانيغار بوش» كرئيس لمجلس الإدارة، وكشريك له.

وكان «ميرك» يعلم أنه هو وشركته يقفان دون معرفة علمية أساسية، ودون أى بحوث منظمة. إلا أنه كان يعلم أيضاً أن هذه الأشياء كلها نشاطات جوهرية.

والرجل الموجود في القمة - أو رجال القمة - في شركة تطمح في النمو، يجب أن يعلم متى يحين موعد إجراء التغيير. وعليه أن يعرف الدلائل التي تشير إلى أن الشركة قد شبت عن هيكلها التقليدى، وعن سلوكها الإدارى التقليدى، علاوة على الدور التقليدى للرجل الموجود في القمة.

وهناك دليل واحد يعتمد عليه بين هذه الدلائل.

فالرجل الذى يوجد فى قمة شركة صغيرة أو متوسطة الحجم تنمو بسرعة، يكون بالذات فخوراً بالرجال العاملين معه. ومع ذلك نجد أنه ليس من بينهم واحد مستعد تماماً لهذا النمو. وعندما يحين وقت التغيير نجده دائماً يقوم بتبرير مناسب لعدم نقل هذا الرجل إلى تلك المسئولية الأكبر، ولعدم تحويل مجال مهم فى العمل لرجال آخرين، وهكذا. ونجده دائماً يقول «إن فلان هو أفضل الرجال، إلا أنه غير مستعد تماماً». إن هذا كله دليل واضح على هذا الرجل الموجود فى القمة، وهو نفسه غير مستعد بعد للتغيير.

هذا ويجب على الرئيس الإدارى الأعلى أى رجل القمة فى الشركة الصغيرة - والكبيرة أيضاً - التى ترغب فى النماء، أن يفرض على نفسه تغييراً فى دوره الشخصى وسلوكه وعلاقاته.

وعادة ما يلقى باللوم على سن الرئيس الإدارى الأعلى عند عدم رغبته فى التغيير. ولقد كان «فورد، وتوماس واطسون» متقدمين فى السن، عندما شبت شركتهما من الطريقة التى كانتا تداران بهما. فقد كان «فورد» فى الستينيات من عمره، وكان «واطسون» فى السبعينيات من عمره. إلا أن مقاومة التغيير فى السلوك والهدف والعلاقة التى يستخرجها النماء من الرئيس الإدارى الأعلى، يمكن أن تكون بنفس القوة بين الشباب. وقد كان أبناء «سيمنس» مثلاً فى سن الشباب، وكذلك كان صيارفة بنك «بوسطن» الذين أوقفوا «ثيل» فى شركة «بل» للتليفونات فى تسعينيات القرن التاسع عشر عن العمل. وفى ناحية أخرى نجد أن هناك كثيراً من الرجال المتقدمين فى السن كانوا قادرين على فرض التغيير على أنفسهم. فقد كان «يوليوس روزنقالد» فى سن ما بعد الستين، عندما قام بتعيين جنرال «وود» وتنازل هو عن العمل. وكذلك كان «جورج ميرك» فى مثل هذه السن عندما قرر أن دوره يجب أن يتغير.

وقد يكون من حسن حظ الشركة أن تحظى بوجود رئيس تنفيذى كبير السن، عندما يحين الوقت للتغيير فى دوره وسلوكه. فمن الأسهل إقناع رجل فى سن الستين أو السبعين بالتنازل عن مركزه باعتزاز، عن إرغام رجل بالتخلي عن منصبه وهو فى عنفوان شبابه، ولا يرغب فى التغيير.

إن المتطلبات الخاصة بالرئيس الإدارى الأعلى تعد أعباء كبيرة. فعليه أن يقبل أنه لم يعد بعد الآن اللاعب الممتاز فى الفرقة الموسيقية، بل إنه سيصبح قائداً لها فقط. فبينما كان يعتز بنفسه. كما فعل «توماس وإطسون» بشأن علمه بكل فرد فى الشركة وبكل عميل لديه، وعن كل شئ يتم، وعن قيامه باتخاذ كل قرار وحل كل مشكل. نجد أن عليه الآن الإدارة بالأهداف للمديرين، ومن خلال رقابتهم هم. وحيثما كان من قبل يعتبر صاحب الكلمة الأخيرة، وكثيراً كصاحب الكلمة الأولى، نجد أن من واجبه أن يكون لديه هيكل إدارى. وحيثما كان يعرف كيف يقوم بعمل كل شئ، نجد أن عليه الآن ترك أناس يقومون بعمل كل شئ، وبطريقتهم الخاصة.

إن توقع تغيير مثل هذا فجأة - من أى شخص - هو مثل توقع معجزة التحول. وحتى عندما نستعرض تاريخ التحولات فى الماضى، نجد أن لها دائماً تاريخاً طويلاً من التحضير، ويجب على الرئيس الإدارى الأعلى - الذى يرغب فى نماء مؤسسته - أن يقبل الدور الذى سيلعبه فى المنشأة الأكبر، قبل أن يصبح هذا الدور ضرورة بزم طويل. وعليه أولاً أن يفكر فيما إذا كان يرغب فى نماء شركته بحق، وإذا ما كانت هذه الشركة قادرة على النمو. ويكثر الكلام عن «الطبقة الوسطى» فى المنشآت كما فى المجتمع. إن عدم تحول الشركة لكى تصبح شركة كبيرة عادة ما يكون متعة ورضاء أكبر، كما أنه بالنسبة لرجال الإدارة يعنى إنجازاً شخصياً أكبر وحرية شخصية أكبر؛ إذ لا يوجد سبباً فى أن نعتقد أن «لوكسمبرج» أو «سويسرا» (وهى نول صغيرة جداً)، أقل سعادة وإنجازاً أو أقل قيمة للإنسانية عن النول العظمى فى هذه الأيام لمجرد أنها نول صغيرة. ولا تحتاج أى شركة إلى السعى جاهدة لكى تكون شركة «أكبر» إلى ما بعد الحد الأدنى للنماء المطلوب، ولكى تظل متمشية مع سوقها. إن النماء لأبعد من هذا الحد، يجب أن يبنى على القدرة على الإسهام. ولكن الشركة التى تقرر أنها سعيدة بمركزها الذى تحتله، وقانعة بالإسهام الذى تقوم به، وبالسوق التى تقوم بخدومتها، ومقتنعة تماماً بأنها تقوم بعمل جيد، لا تعتبر شركة أقل جودة أو أقل قيمة. وهى من الناحية الاقتصادية قد تكون - وغالباً ما تكون - شركة منتجة أكثر من الشركة العملاقة بكثير. ونكرر أن النماء كهدف ما هو إلا وهم. ويتحدث الفيلسوف الأمريكى «ويليام جيمس» William James، عن «نجاح الآلهة الشريرة»، أما اليوم فقد يتحدث فيلسوف منشأة العمل الحر عن «نماء الآلهة الشريرة».


وحتى إذا ما قرر الرئيس الإدارى الأعلى أن شركته تحتاج إلى نماء.. فسيجد أمامه سؤال آخر أكثر صعوبة، وهو: «هل أريد نماء المنشأة، لنفسى؟».

هذا ويسود أن «توماس واطسون» أدرك أنه لا يرغب فى العمل فى شركة كبيرة، وذلك على الرغم من أنه أمضى حياته كلها فى بناء شركة كبيرة، فقد كان يفتقر إلى الحكمة، وقوة الشخصية لمواجهة التبعات، إلا أن يوليوس روزنفالد لم يدرك هذا كما يبدو. فقد أدرك أنه لا يرغب فى إدارة شركة عملاقة، كما أنه كان يعرف أن شركة «سيرز» يمكنها بل يجب أن تصبح عملاقة، كما عرف الخاتمة الصحيحة بالنسبة لنفسه.

كما أن رجل القمة الذى يستنتج أن شركته تحتاج إلى النماء، ولكنه يدرك أيضاً أنه لا يرغب فى تغيير نفسه وسلوكه، لن يجد سوى عمل واحد فقط أمامه ليقوم به، وهو أن يتنحى جانباً. وحتى إذا ما كان هو المالك الشرعى للشركة، فإنه لا يمتلك حياة الناس الآخرين؛ لأن الشركة ليست بطفل ربيب له، وحتى مع الطفل من البشر، سنجد أنه سيأتى الوقت الذى يجب على الآباء قبول الحقيقة فى أن الطفل قد كبر، ويحتاج لأن يكون مستقلاً بذاته، وبون إرشاد أو أوامر من أحد.

إن المنشأة ما هى إلا إنجازاً إنسانياً، كما أنها عهدة، مهما كانت ملكيتها الشرعية. ورجل القمة الذى يدرك أنه لا يرغب فى التغيير، يدرك أيضاً أنه سيخمد وسيخلق وسيعجز نفس الشيء الذى أحبه وبناه وهو مؤسسته. وإذا لم يتمكن من مواجهة مطالب إنجازاته، فمن حقه على نفسه وعلى الشركة أن يتنحى جانباً.

المنظمة الابتكارية

 الابتكار، هل هو اصطلاح اقتصادى أم اجتماعى. خصائص الابتكار. ديناميكية الابتكار واقتراحاتها. الحاجة إلى التغلّى المخطط عما هو قديم. الحاجة إلى التطلع للأفضل. الإنجاز المتوسط. تقدم الابتكار - المقاييس والميزات. المخاطرة الخاصة بالفشل أو بالنجاح القريب. الممارسات والمواقف الابتكارية. الدور المختلف للإدارة. التركيز على المسؤوليات. التعلم المستمر. الهيكل الخاص بالابتكار. المثال الخاص بشركة «دى يون». الابتكار كعمل وليس وظيفة. الفريق. الوحدة المبتكرة كمؤسسة لمشروعات الأعمال. تحديات المنظمة المبتكرة.

فى كل كتاب يختص بالإدارة نجد ذكرًا لأهمية الابتكار، بل نجد تأكيدًا عليه. إلا أننا سنجد أن هذه الكتب لا تبدى اهتماماً كبيراً إلى ما يجب أن تكون عليه الإدارة والمنظمة، وما يجب أن تقوم به لى توجه الابتكار وتجعله مؤثراً. وتركز أغلب المناقشات فى هذه الكتب بشكل يكاد يكون مطلقاً على العمل الإدارى للإدارة، أى مهمة استمرار وتحسين ما هو معروف من قبل، وعلى ما هو جارى تنفيذه من قبل. وتخصص القليل من الأفكار أو الصفحات عادة للعمل التأسيسى التنظيمى؛ لإيجاد كل ما هو جديد ومختلف بفعالية ويقصد.

وتهمل الكتب إدارة الابتكار، وتبرز حقائق منشأة العمل الحر فقط. وتؤكد كل إدارة على الحاجة إلى الابتكار، إلا أن القليل منها في الشركات الكبيرة والصغيرة يقوم بتنظيم الابتكار كمهمة كبرى متميزة واضحة. فمنذ الحرب العالمية الثانية بالتأكيد، أصبح «البحث» موضة سارية، وتبدل مبالغ طائلة من الأموال عليها. إلا أن النتائج في كثير من الشركات كانت مجرد تحسينات وليست ابتكارات، ويحدث هذا أيضاً بل وبدرجة أكبر في مؤسسات الخدمة العامة.

وقد كانت هناك أسباب وجيهة للتركيز على الوظيفة الإدارية في الماضي وإهمال الابتكار. فعندما صارت الإدارة في الأعوام الأولى لهذا القرن مثاراً للاهتمام، كانت المتطلبات الكبرى والأولى، هي: كيف ننظم، ونبنى، ونوجه المنظمة الأدمية الكبيرة التي ظهرت إلى الوجود فجأة. وكان الابتكار منذ ذلك الحين ينظر إليه كعمل منفصل، عمل ينفذ بواسطة الفرد بذاته، أي بواسطة المخترع الخاص بالقرن التاسع عشر. أو أنه كان ينظر إليه كعمل فني سائد خاص بالبحث.

هذا علاوة على أنه لم يكن هناك كثير من المجالات للابتكار في السنوات من 1920 إلى عام 1950، وكان ينفذ فيها أغلب العمل الأساسي الخاص بالإدارة، فعلى عكس الاعتقاد السائد لم تكن هناك سنوات للتغيير السريع، لا في التكنولوجيا ولا في المجتمع. بل كانت هذه السنوات (كما أكدنا في الفصل 3) هي السنوات التي تم فيها بناء التكنولوجيا على أساس تم وضعه قبل الحرب العالمية الأولى. ولما كانت هذه السنوات تتصف بالاضطراب السياسي العنيف، فقد ظلت المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في حالة ركود تام. وفي الحقيقة، يمكن سريان هذا القول على الأفكار الاقتصادية والاجتماعية أيضاً؛ إذ إن الأفكار الثورية الكبيرة التي ظلت تعمل في الخمسين عاماً الماضية، كانت تنتمي لمفكرين يعيشون في القرن التاسع عشر، أو على الأقل كانوا متواصلين في هذا القرن، أمثال «كارل ماركس» Marx، و«داروين» Darwin، و«فرويد» Freud. وحتى «كينز» Keynes، هو الآخر، مهما كان قادراً على الابتكار، كان يبني هو أيضاً على أساسات وضعت من قبل بواسطة علماء اقتصاديين من القرن التاسع عشر أمثال «ليون

ولرأس « Leon Walras، و«ألفريد مارشال» وقاموا بتأمينها في مكانها.

إلا أننا على أى حال، قد نكون على مشارف فترة تغيير سريع، يمكن مقارنتها من ناحية ملامحها بالأحقاب الأخيرة للقرن التاسع عشر، بدرجة أكبر من مقارنتها بالماضى القريب الذى نعرفه. ففي أواخر القرن التاسع عشر، كان يطفو على السطح فى كل عدة شهور على الأقل، اختراع عظيم جديد، يؤدى فوراً إلى ظهور صناعة كبرى جديدة، ولقد بدأت هذه الفترة فى عام 1856، وهو العام الذى شهد دينامو «سيمنس» وصبغة الأنيلين الخاصة «ببيركنز» ، وانتهى بتطوير الصمام الإليكترونى الحديث فى عام 1911. وفيما بينهما جاءت الآلة الحاسبة، والسيارة، والمصباح الكهربائى، والألياف الصناعية، والجارات، والترام، والأنوية الصناعية، والتليفون، والراديو، والطائرة - وكلها تعتبر القليل من بين الصناعات الكبرى التى ظهرت فى هذه الفترة، حيث بدأ العالم الحديث. ولم يحدث أن قامت صناعة كبرى جديدة بعد عام 1914، حتى أواخر الخمسينيات عندما بدأت عمليات الكمبيوتر.

كانت جغرافية العالم الصناعية فى حالة تغير سريع فيما بين عام 1870 وعام 1914، فقد ظهرت منطقة صناعية كبرى جديدة فى كل حقبة من الزمان تقريباً، مثل أمريكا وألمانيا بين عام 1860 وعام 1870، ثم غربى روسيا واليابان خلال العشرين عاماً التالية، ثم فى أوروبا الوسطى (أى فى غرب النمسا - والمجر القديمة وشمال إيطاليا) فى عام 1900. إلا أنه فيما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، لم يحدث أن قامت أى منطقة صناعية جديدة كبرى بالانضمام إلى «النمادى الصناعى».

وهناك دلائل تبشر بتغير سريع فى البرازيل والصين مثلاً ! إذ تقترب التغييرات فى هاتين البلدين إلى «نقطة الانطلاق والتطليق». وقد تكون البرازيل قد وصلت بالفعل إلى هذه النقطة. وبمعنى آخر، نجد أن هناك علامات تدل على أن العلاقات الاقتصادية الأساسية ستحظى بتغيير سريع ودائم السريان. وبينما حاولت «بريتون وودز» Bretton Woods، فى عام 1944 إصلاح عالم النقد وإعادته إلى ما كان عليه من قبل عام 1914، وكادت تتجح فى ذلك لمدة خمسة وعشرين عاماً، تبع ذلك ظهور «اليوروبولار» فى الستينيات

متبوعاً بظهور «الذهب الورقي» «لحقوق السحب الخاص» بعد بضعة سنوات، ثم أخيراً ظهرت وفرة الدولار كعملة جوهريّة، وانتهت الفترة التي كان فيها الأمس نموذجاً رائداً ايذاناً ببدء فترة التغيير السريع والابتكار العظيم في الاقتصاد والنقودنظم الائتمان العالمي.

فالحاجة إلى الابتكار ستظل كبيرة أيضاً في المجال الاجتماعي. كما أن على مؤسسات الخدمة العامة أن تتعلم كيفية إدارة الابتكار.

وكما كان القرن التاسع عشر الماضي فترة نشاط ابتكاري هائل، كان أيضاً فترة نشاط كبيرة في مؤسسات اقتصادية واجتماعية. وكما كانت الخمسون عاماً التي تلت الحرب العالمية الأولى سنوات استمرار للتكنولوجيا، وليست سنوات للتغيير السريع والابتكار، كانت هي أيضاً سنوات استمرار للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية. إن الحكومات التي نعرفها اليوم تم إنشاؤها في أثناء الحرب العالمية الأولى، وقد كانت عطفية إصلاح الحكمة المحلية في بريطانيا العظمى التي بدأت في منتصف القرن التاسع عشر، قد أقامت مؤسسات جديدة وعلاقات جديدة، علاوة على إرساء مهام جديدة للحكومة. كما بدأ بناء نواة الرخاء بقليل في ألمانيا في أثناء حكم «بسمارك» لها. وفي نفس الوقت تقريباً - في ثمانينيات القرن التاسع عشر - قامت الولايات المتحدة بإسهام كبير في فنون وممارسات الحكومة، وهو إنشاء اللجنة المفوضية المنظمة. وتمت مناقشة كل بند من بنود الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي للثلاثينيات، وتم وضع تفاصيله، وفي كثير من الحالات تمت تجربته على المستوى المحلي أو مستوى الولاية من قبل ذلك بعشرين عاماً؛ أي في العصر التقدمي قبل الحرب العالمية الأولى مباشرة.

تم إنشاء الجامعة الأمريكية العظيمة كابتكار لستة رؤساء جامعات لامعين بين عامي 1860، 1900 (انظر الفصل 13 - الجزء الأول). كما تم تصميم المستشفى الحديث بين عام 1900، 1920، وأخذت القوات المسلحة شكلها الحالي في الصراعين الكبيرين في منتصف القرن التاسع عشر، وهما الحرب الأهلية الأمريكية وحرب فرانكو وروسيا عام 1870. ومنذ هذا التاريخ كان التطور يجري طواياً في الجيش - بمعنى إنشاء جيوش أكبر،

وقوة نيران أكثر، ومدرعات أكثر - إلا أنه في الأساس كانت الاستراتيجية والتقنيات واحدة حتى في التركيز على تكنولوجيا المعدات. إن الدبابة التي تعتبر ابتكاراً فنياً جذرياً، وكذا الطائرة، كانتا مندمجتين في هياكل القيادة التقليدية والعقيدة الحربية التقليدية.

وقد عادت الآن الحاجة إلى الابتكارات السياسية والاجتماعية لتكون ملحة مرة أخرى، إلا أن عاصمة الدولة الحديثة تحتاج إلى أشكال حكومية جديدة. كما أن العلاقة بين الإنسان وبيئته توجب التفكير فيها وإعادة بنائها بكل دقة؛ إذ لم تعد هناك حكومة حديثة تحكم بفعالية الآن. علاوة على هذا، سنجد أن أزمة العالم الآن هي أزمة مؤسسات، وهي تحتاج إلى مؤسسات مبتكرة.

إن المشروعات الكبرى للعمل الحر بشكلها وتنظيمها، وبالطريقة التي تقوم فيها بإدماج المعرفة في العمل، وإدماج العمل في الأداء - وأيضاً إدماج المشروع مع المجتمع والحكومة - هي أيضاً مجالات كبيرة للمطالب الابتكارية والفرص الابتكارية. كما أن هناك حاجة مؤكدة في المجال الاجتماعي والاقتصادي إلى فترة أخرى من النشاط الابتكاري مثل التي عشناها خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر.

وعلى العكس تماماً لما حدث في القرن التاسع عشر، سنجد أنه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعداً في داخل المنظمات الموجودة حالياً؛ إذ يجب على المنشآت الكبرى ومؤسسات الخدمة العامة الكبرى، أن تكون قادرة على تنظيم نفسها فيما يختص بالابتكار، مثلما تنظم نفسها في الإدارة.

فهذه المنشآت والمؤسسات تملك في المقام الأول السبيل إلى القوة البشرية ورأس المال بدرجة لم نكن نلحظ بها منذ مائة عام مضت. كما أن المعدل بين البحث أو الاختراع، والمجهودات المطلوبة لتحويل النتائج الخاصة بالبحث أو الاختراع إلى منشآت أو منتجات أو مؤسسات جديدة، قد تغير بشكل واضح ودرجة كبيرة. فمن المقبول الآن - ولو بالقياس التقريبي فقط - أن كل دولار يتم إنفاقه في توليد فكرة، يلزم إنفاق عشرة دولارات لتحويل هذه الفكرة إلى اختراع أو اكتشاف جديد. ولكل عشرة دولارات يتم إنفاقها على البحوث،

يلزمنا مائة دولار على الأقل لكي تنفق على التطوير. ولكل مائة دولار تنفق على التطوير يلزمنا ما بين ألف وعشرة آلاف دولار؛ لكي يمكننا طرح وتوطيد منتج جديد أو عمل جديد في السوق. ولا يجب اعتبار أن أى ابتكار قد تم، إلا بعد توطيد وترسيخ هذا المنتج أو هذا العمل الجديد في السوق.

فالابتكار ليس اصطلاحاً فنياً ، بل إنه اصطلاح اقتصادى واجتماعى. كما أنه لا يقاس بالعلم أو بالتكنولوجيا، ولكنه يقاس بالتغير الذى يحدث فى البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية، وبالتغير الذى يحدث فى سلوك الناس كمستهلكين أو منتجين، وكمواطنين، وكطلاب أو مدرسين، .. هكذا. إن الابتكار يوجد ثروات جديدة أو احتمالات جديدة للعمل، أكثر من إيجاده للمعرفة الجديدة، وهذا بالتالى يعنى أن أكبر جزء من المجهود الابتكارى يجب أن يأتى من الأماكن التى تتحكم فى القوة البشرية والمال اللازم للتطوير والتسويق، أى من التجمعات الكبيرة للموارد البشرية المدربة الموجودة حالياً، ومن المال الفائض، بمعنى أنها يجب أن تأتى من المنشآت الموجودة حالياً، ومن المؤسسات القديمة العامة الموجودة حالياً.

كما أن هذا الأمر قد يكون حقيقياً فيما يختص بالمؤسسات القديمة العامة بالذات. ومنذ مائة عام مضت كان الوجود من هذه المؤسسات عدداً بسيطاً، وكانت كلها صغيرة الحجم، وكانت المهمة حينذاك هى إيجاد مؤسسات جديدة فى الأماكن التى لم تتواجد فيها هذه المؤسسات، ولكنها اليوم كثيرة العدد وتتحكم فى المجال الاجتماعى والسياسى والاقتصادى، وهى تمثل البيروقراطيات الموجودة حالياً، وكذا تمثل تجمعات الخبرات والوظائف والبرامج الجارية حالياً. وإذا لم تصبح مؤسسات ابتكارية، فسوف تنتضال فرصة أى شئ جديد نطلبه الآن فى أن يصبح ابتكاراً فعالاً. ومن المحتمل أن تختنق هذه المؤسسات بالعمالة المتكدسة العضلات، مثل: الحكومات، والقوات المسلحة الكبيرة، والمستشفيات، والجامعات الكبيرة، وكثير غيرها.

إن هذا كله لا يعنى أن المنشآت الصغيرة أو حتى منشآت الأعمال الحرة الفردية لن تستمر فى القيام بدور مهم، ولا شئ يعتبر أبعد عن الحقيقة من الأسطورة القديمة التى

يطلقها المقربون من الشعب، عن أن الفرد الصغير جرى اعتصامه إلى خارج السوق بواسطة العملاقة؛ لأن شركات النماء الابتكارية في الخمسة وعشرين عاماً الماضية بدأت كلها كمنشآت صغيرة. وقامت هذه المنشآت الصغيرة بأعمال أنجح بكثير من المنشآت العملاقة.

وفي كل صناعة - فيما عدا الصناعات التي تحتكرها الحكومة (مثل الخطوط الحديدية) - نجد أن الصغار من الشركات حديثة العهد، والتي كانت غير معروفة من عدة سنوات، قد اكتسبت مركزاً مرموقاً في السوق وأثبتت وجودها، وأنها أكثر قدرة على التنافس مع الشركات العملاقة. وكما قلنا من قبل إن هذا حقيقى بالفعل؛ إذ إن الشركات العملاقة نمت كلها خلال نموها الطبيعي، أو من خلال سياسة مقصودة لكي تتحول إلى تكتلات متجمعة. وسنجد في الصناعة الكيميائية وصناعة الأجهزة الكهربائية وخلافها، أن الشركات العملاقة مثل «جنرال إلكتريك» و«إمبيريال كيميكال» قد فقدت مركزها وحصتها في السوق في كثير من الأسواق، أمام شركات جديدة صغيرة أو متوسطة الحجم ذات نزعة ابتكارية.

والشركة التي لم تصل إلى العمر الذي يتطلب الابتكار، ولا تكون قادرة عليه.. يحكم عليها بالانحدار والفناء. كما أن الإدارة التي لا تعرف في مثل هذه الفترة كيفية إدارة الابتكار، هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها. إن إدارة الابتكار سيتصبح تحدياً مستمراً للإدارة، خاصة للإدارة العليا، ومحك كفاءتها.

أمثلة ابتكارية

تتواجد الشركات الابتكارية بنسبة ضئيلة بين المنشآت الكبرى، نذكر من بينها شركة «رينو» بفرنسا و«فيات» بإيطاليا و«ماركس وسبنسر» بإنجلترا، و«إيه إس إى إيه» بالسويد، و«سوني» باليابان، ودار النشر «أولشتين» بألمانيا. وفي الولايات المتحدة شركة «مينوسوتا ميننج أند مانيفاكشرنج» و«سانت پول مينيسوتا»، كما يحضر في ذهنك «بنك أوف أميركا». إن هذه الشركات لم تجد صعوبة في الابتكار أو صعوبة في قبول

التغيير فى منظماتها. ونتوقع أن إداراتها نادراً ما تسأل: «كيف يمكننا إبقاء منظماتنا مرنة وراغبة فى كل ما هو جديد؟ لأنها دائماً تكون مشغولة بإيجاد القوى البشرية والأموال؛ لكنى تتمشى مع الابتكارات التى فرضتها منظماتها عليها».

ولا تقتصر المنظمات الابتكارية على منشآت العمل الحر فقط. فمثلاً، نجد أن مشروع «مانهاتن» فى الولايات المتحدة، الذى طور القنبلة الذرية فى أثناء الحرب العالمية الثانية، ومشروع «سى إى آر إن CERN» أى (المجلس الأوروبى للأبحاث الذرية) فى جنيف تحت رئاسة المدير العام «فيكتور فيسكوف» Vector Weisskopf، يمثلان نموذجان للمنظمات الابتكارية. ومن الملاحظ أن هاتين المؤسستين كانتا مكستين بأستادة الجامعات الذين اعتانوا بطبعهم أن يقاوموا التغيير وأن يتباطأوا فى الابتكار.

فهاتان المؤسستان تعطيان مثلاً على أن قدرة أى منظمة على الابتكار هى من وظيفة الإدارة، وليست وظيفة صناعة المنظمة أو حجمها أو عمرها، كما أنه من المعتاد أن يفسر عدم قدرة المنظمة على الابتكار بضعف قدرة المديرين «وبتقاليد وثقافة الدولة». كما لا يمكن كذلك تفسير عدم قدرة المنظمة على الابتكار، بسبب عدم وجود البحوث، فقد قامت معامل شركة بل- وهى من أكبر المعامل البحثية الصناعية إنتاجية - بالتركيز عدة سنوات على استقصاءات وأبحاث جوهريّة فى القوانين الطبيعية. إلا أن شركتى «رينو» و«فيات»، لم تتميزا بالذات فى بحثهما، ولكن الأمر الذى جعلهما منظميتين مبتكرتين، هو قدرتهما على وضع تصميمات ونماذج جديدة بسرعة فى الإنتاج وفى السوق. كما نجد أن بنك «أوف أمريكا» يقوم بالابتكار أساساً فى منشآت عمله، من حيث الهيكل والثقة المالية، ومن حيث المخزون والسياسات التسويقية.

وهذه الأمثلة تدل على أن التنظيم الابتكارى يؤسس الروح الابتكارية ويوجد عادة الابتكار. وفى أوائل أيام هذه المنظمات، قد نجد فيها فرد مخترع كبير، وقد يكون هذا المخترع قد نجح فى بناء منظمة حوله لتحويل أفكاره الجديدة واختراعاته إلى منشأة عمل حرقية، كما فعل «فيرنر فون سيمنس» فى ألمانيا منذ مائة عام. و«إيه بى جيانينى» A.P. Giannini، فى بناء بنك «أوف أمريكا» منذ سبعين عاماً. و«إدوين إتش لاند»

Edwin H. Land، في بناء «هولرويد» منذ الحرب العالمية الثانية، إلا أن أحداً منهم لم يتفوق على معامل «بل» أو على «3M» أو على «رينو»؛ فالمنظمات الابتكارية تقوم بالإدارة لكي تبتكر كمنظمة، أي كمجموعة بشرية منظمة خصيصاً للابتكار المنتج المستمر، وهي منظمة بطريقة تجعل التغيير معياراً.

وتكون هذه المنظمات المبتكرة المتنوعة مختلفة تماماً في تركيبها، وأعمالها، وصفاتها، وحتى في تنظيمها وفلسفة إدارتها... إلا أنها تشترك في بعض الصفات:

- 1 - تعرف المنظمات المبتكرة معنى الابتكار.
- 2 - تفهم المنظمات المبتكرة ديناميكية الابتكار.
- 3 - كلها لديها استراتيجيات ابتكارية.
- 4 - كلها تعلم أن الابتكار يحتاج إلى أهداف ومقاييس تختلف عن الأهداف والمقاييس الخاصة، وتتناسب مع ديناميكية الابتكار.
- 5 - تلعب الإدارة فيها، وخاصة الإدارة العليا، دوراً مختلفاً ولها مواقف مختلفة.
- 6 - تتركب المنظمة الابتكارية تركيباً مختلفاً، وتعد إعداداً مختلفاً عن المنظمات الإدارية.

معنى الابتكار

تدرك منظمات الابتكار أولاً ماذا يعني الابتكار. وهي تدرك أن الابتكار ليس علماً أو تكنولوجيا، ولكنه قيمة. كما تدرك أن الابتكار لا يحدث في داخل المنظمة، ولكنه تغيير في الخارج، فمقياس الابتكار، هو وقعه وتأثيره على البيئة؛ ولذا يجب أن يتركز الابتكار في أي منشأة عمل على السوق دائماً. فالابتكار الذي يتركز على المنتج قد ينتج عجائب تكنولوجية، ولكنه سينتج عائداً مخيباً للكمال.

ويعرف المخترعون البارعون في الشركات العالمية للأدوية هدفهم النهائي بأنه عقاقير جديدة ستحدث اختلافاً كبيراً في الممارسة الطبية وفي صحة المريض، وهم لا يعرفون الابتكار على أنه بحث، ولكن على أنه ممارسة للطب. وقد كانت معامل «بل» أيضاً تبدأ

دائماً بالسؤال: «ما الذى سيوجد فرقاً فى الخدمة التليفونية».

وليس من الغريب أن الذى أوجد أكثر التقدم الفنى أو العلمى المهم كان هو الجهات الأكثر تركيزاً على الابتكار بالذات. فقد أوجدت معامل «بل» مثلاً الترانزستور، وأوجدت الحسابات الأساسية لنظرية المعلومات، كما كانت مسئولة عن الاكتشافات الرئيسية التى تسببت فى إيجاد الكمبيوتر. إن البدء باحتياجات العميل أو المستهلك من أجل التغيير المهم، هو عادة أنسب طريق مباشر لتعريف علم جديد، ومعرفة جديدة، وتكنولوجيا جديدة، ولتنظيم عمل هادف منظم فى أى اكتشاف جوهري.

ديناميكية الابتكار

تدرك المنشآت المبتكرة ديناميكية الابتكار، كما أنها لا تعتقد أن الابتكار يتقرر مسبقاً - فهي على الأقل تعرف أن هناك عوامل عديدة فى أى نماذج عادية موجودة، لا يمكن لأى أحد أن يحل ملاسمها، كما أنها لا تتفق مع الاعتقاد السائد بأن الابتكار مصادفة لا يمكن التنبؤ بها أو تقديرها.

وهي تعرف أن الابتكار يتلو احتمالاً للتوزيع، كما تعرف أنه من الممكن تحديد أى نوع من الابتكار يمكن أن يصبح منتجاً مهماً أو عملية كبيرة أو عملاً جديداً أو سوقاً جديدة. وهي تعرف كيف تبحث بطريقة منظمة عن المجالات التى يمكن أن يتمتع فيها النشاط الابتكارى بالنجاح والعوائد، إذا ما أتى هذا النشاط بنتائج. وهناك دليل استنباطى على ما يمكن تسميته (عادات وميول الابتكار)، وهذا الدليل هو التعرض «الاقتصادي» الأساسى لأى عملية تطوير، أو تكنولوجيا، أو صناعة.

وحيثما كانت الصناعة تتمتع بطلب سوق نامية دون أن تكون قادرة على تحويل الطلب إلى ربحية، فإنه يمكننا أن نقول - باحتمال كبير - إن أى ابتكار مهم يقوم بتغيير العملية الخاصة بالتطوير، أو بتغيير المنتج، أو قنوات التوزيع، أو توقعات العملاء، سيأتى بعائد كبير.

وتكثر الأمثلة، وأحدها هو صناعة الورق التي تمتع فيها العالم كله بطلب استهلاكي سريع متسعم - على طلبات شراء سنوية قدرها من 5 إلى 10 فى المائة، تتم كل سنتين - دون قدرة على كسب عائد مناسب على رأس مالها. وهناك صناعة الصلب التي لها نفس الموقف، وأيضاً التأمين على الحياة التي هى إحدى «المنتجات» القليلة التي يكون المستهلك مستعداً لشراؤها - وإحدى المنتجات القليلة التي تكون فيها المنافع متماثلة تماماً بالنسبة للمستهلك والمنتج - ومع ذلك يجب أن يتم بيعها، خلال طرق «بيع صعبة»، ومقابل مقاومة عالية واضحة من المشترى.

وتتواجد الفرص الابتكارية حيث يكون هناك تفاوت كبير بين المستويات المختلفة فى الاقتصاد أو فى السوق.

لم يكن النمو الصناعى الكبير فى أمريكا اللاتينية فى الستينيات يحدث فى التصنيع، بل كان فى توزيع التجزئة. فقد تجمعت أعداد كبيرة من الناس فى المدن، من اقتصاد يكفى ضرورات العيش إلى اقتصاد مالى. وقد كانوا كأفراد فقراء بالطبع، إلا أنهم وهم مجتمعون كانوا يشكلون قوة شرائية جديدة كبيرة. ومع ذلك ظل نظام التوزيع فى أغلب مدن أمريكا اللاتينية على النموذج السابق للحضارة والتمدين، فى شكل محلات صغيرة فى رأس مالها وإدارتها، وضمنية التخزين وذات تداول مالى بطى للغاية. وحيثما حاول أى مؤسس لمشروعات الأعمال عرض عملية توزيع حديثة - كانت شركة «سيرز، روبك» هى الأولى فى التعرف على الفرصة - كان نجاحها فى ذلك فورياً.

والمجال الآخر للفرص الابتكارية هو استغلال تتابع الأحداث التي وقعت بالفعل ولكن لم يكن لها تأثير اقتصادى بعد؛ فالتطورات الإحصائية الاجتماعية مثل التغيرات فى السكان، هى من بين أهم الفرص الابتكارية، وتكاد تقترب من اليقين. كما أن التغيرات فى المعرفة من الفرص الأقل يقيناً؛ لأنه يصعب التنبؤ بالوقت الدال عليها، إلا أنها توفر فرصاً. ثم تأتى بعد ذلك أهم الفرص ولكن أقلها يقيناً، وهى التغيرات فى الوعي، وفى الرؤى، والتغيرات فى آمال الناس.

وسنجد مثلاً أن الصناعة النووية قد نالت نجاحها لأنها توقعت تأثير التغيير

الأساسى للوعى. فبعد الحرب العالمية الثانية، أصبحت الرعاية الصحية فى كل مكان «صفقة رابحة»، كما أصبحت العقاقير هى الطريق الوحيد إلى الرعاية الصحية، وكانت سهلة المئال بالنسبة للفقراء والدول الزراعية المتأخرة فى التعليم، فحيث كان الأطباء والمستشفيات من الندرة يمكن، سنجد أن العقاقير يمكن توفيرها وتوزيعها، وستكون فعالة بالنسبة لكثير من المشكلات الصحية. إن شركة الأنوية التى تفهمت هذا وذهبت إلى البلدان النامية، وجدت أن هذه الدول تعتبر متطورة تماماً بالنسبة لعمليات شراء العقاقير.

وأخيراً نجد الابتكارات التى لا تنتمى إلى هذا النمط، وهى الابتكارات غير المتوقعة، التى تغير العالم بدلاً من أن تستغله. وهى الابتكارات التى يبدأ فيها مؤسس مشروعات الأعمال بإحداث شئ ما. وهى الابتكارات المهمة بحق، وهى كذلك الابتكارات الخاصة برجل مثل «هنرى فورد» الذى تراءى له شيئاً لم يكن موجوداً فى ذلك الوقت، وهو السوق الكبيرة، ثم شرع بعد ذلك فى إيجادها وإحداث هذه السوق.

وهذه الابتكارات تقع خارج التوزيع الاحتمالى - أو تقع على الأقل أمام الحد الأقصى بكثير - إلى الدرجة التى تكون فيها غير محتملة تماماً. ومن الواضح أنها من أخطر الابتكارات، وسنجد أن كل ابتكار ينبج منها، يوجد فى مقابله 99 ابتكاراً فاشلاً لم يسمع عنه أحد.

ومن المهم بالنسبة للمنشأة المبتكرة أن تدرك أن هذه الابتكارات المثالية موجودة، وأنها على درجة عالية من الأهمية، ومن المهم جداً أن نترقيها. إلا أنها بطبيعتها لا يمكن أن تكون موضوع نشاط منظم هادف داخل مشروع المنشأة، ولذا فإنه لا يمكن إدارتها.

وهذه الابتكارات نادرة بالدرجة التى تكفى لأن تعامل على أنها استثناءات، على الرغم من أهميتها القصوى. كما أن المنشآت التى تقوم بالتركيز على النموذج الاحتمالى وتنظم استراتيجية ابتكارها لاستغلاله، فإنها ستبتكر. وخلال هذا العمل ستصبح حساسة بالنسبة لكل ما هو استثناء، ولكل ما هو عظيم، ولكل ابتكار تاريخى حقيقى، وتصبح مجهزة للاعتراف به مبكراً واستغلاله.

ولا يحتاج أى مدير عن إدارة ابتكار ما أن يكون خبيراً فنياً. وفى الحقيقة فإن الخبير الفنى الممتاز نادراً ما يجيد إدارة الابتكار؛ إذ سيكون غارقاً بشدة فى تخصصه إلى الدرجة التى نادراً ما يرى فيها أى تطور خارج هذا التخصص، وإن يعترف خبير المبادئ بأهمية المعرفة الجديدة الأساسية فى مجال البلاستيك، مع أنها ستتسبب فى إلغاء عديد من أفخر منتجاته بعد زمن قصير. وبالمثل فإن المدير المبتكر لا يحتاج إلى أن يكون خبيراً اقتصادياً، فالخبير الاقتصادى من واقع التعريف الخاص به، سيهتم بتأثير الابتكارات بعد أن تصبح كثيرة العدد. كما أن المدير المبتكر يحتاج إلى توقع الفرص واحتمالات الانهيار، وهى ميل ونزعة غير موجودة لدى الخبير الاقتصادى. ويحتاج المدير المبتكر إلى دراسة الابتكار ويتعلم ديناميكته ونمطه واحتمالاته، ولكى يدير المدير الابتكار، فعليه أن يكون على الأقل على دراية بديناميكية الابتكار.

استراتيجية الابتكار

تبدأ الاستراتيجية الابتكارية مثل كل استراتيجيات المنشآت بالسؤال: «ما هو عملنا وماذا يجب أن يكون؟» إلا أن افتراضاتها بخصوص المستقبل تكون مختلفة عن افتراضات المنشأة الناجحة فى عملها. فهناك نجد أن الافتراض هو أن خطوط الإنتاج والخدمات الحالية، وقنوات الأسواق والتوزيع الحالية، والتكنولوجيات والعمليات الصناعية، ستستمر. وأن أول هدف لاستراتيجية المنشأة الناجحة هو تحسين الموجود من قبل، أو ما هو تحت الإنشاء.

فالافتراض السائد للاستراتيجية الابتكارية هو أن كل ما هو موجود يتقادم ويشيخ. ولكن يجب أن يكون الافتراض: أن خطوط الإنتاج والخدمات الموجودة، وقنوات الأسواق والتوزيع الموجودة حالياً، وكذا التكنولوجيات والعمليات الصناعية ستتحدر، إن عاجلاً أو آجلاً، بدلاً من أن تتحسن.

ولهذا فإن الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية المنشأة الناجحة، يمكن أن تكون «للأحسن وللأكثر». أما بالنسبة للاستراتيجية الابتكارية، فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هى «إلى الجديد وإلى المختلف».

ويتم تخطيط استراتيجية المؤسسة الابتكارية، مع الانسلاخ من كل ما هو قديم يلفظ أنفاسه وكل ما هو ملغى. ولا تضع المنظمات الابتكارية أى وقت أو موارد فى الدفاع عن الماضى؛ لأن التخلّى المنتظم عن الماضى، هو وحده الذى يمكن أن يحرر الموارد؛ خاصة أنذر هذه الموارد، وهى: الأفراد القادرين على العمل فى كل شئ جديد.

وتعتبر عدم رغبة المنشآت الكبيرة الموجودة حالياً فى القيام بهذه الأعمال، هى العقبة الكبرى أمام الابتكار.

إن السبب فى عدم نجاح شركة «جنرال إلكتريك» فى تأسيس نفسها كمنتجة كمبيوتر، كان نتيجة عدم رغبتها أو قدرتها على توفير المديرين المهنيين والمحترفين المطلوبين من نوى النوعية الممتازة، وذوى الكفاءات الادائية المثبتة. لقد عينت شركة «جنرال إلكتريك» عديداً من الناس الممتازين فى مجموعة الكمبيوتر الخاصة بها، إلا أنه لم يسمح سوى للقليل منهم بالبقاء طويلاً، وسرعان ما ارتفعت الصيحات بعد خروجهم من مراكزهم فى معمل البحوث ومن قطاعاتهم الكبيرة، تنادى: «لن نستطيع الاستغناء عنهم»، وقد عادوا مرة أخرى إلى مناصبهم لكى يحسنوا ما كان معروفاً من قبل وما قد تم عمله.

إن كل ما هو جديد وخاصة الحديث الإنشاء، أى الابتكار المستقبلى، يبدو دائماً شيئاً غير مهم، إذا ما تمت مقارنته بالكم الكثير والعائد الكثير والمشكلات العديدة للعمل السارى الآن. لذا، فمن الأهمية بمكان أن تقوم المنشأة الموجودة حالياً بإلزام نفسها بالتخلّى المنتظم عن الماضى، إذا كانت تريد أن تكون قادرة على إيجاد الغد، والأمر الثانى فى استراتيجية الابتكار هو الاعتراف الواضح بأن جهود الابتكار يجب أن تكون عالية الأموال والمقاصد، وكقاعدة، سنجد أن القيام بتعديل بسيط لمنتج حالى، سيكون على نفس درجة صعوبة ابتكار منتج جديد.

ويصرح الكاتب «ميشيل جى. كامى» Michael J. Kami، فى أقوال تقترب من الصحة، بأن النتائج التى تنأت من مجهودات ابتكارية، يجب أن تكون على الأقل ثلاثة أضعاف النتائج المطلوبة للحفاظ على أهداف الشركة، ويعتبر هذا تقديراً أقل مما يجب. وفى العمل المتقدم، نجد أن إضافة منتج جديد، أو تطوير خط إنتاج، أو توسيع قاعدة

السوق... إلخ، يمكننا فيه افتراض نسبة نجاح تصل إلى 50 في المائة، كما لا يجب أن يكون أكثر من نصف المشروعات فاشلة تماماً.

وايست هذه هي الطريقة التي يعمل بها الابتكار، فهنا يجب أن نفترض أن أغلب الجهود الابتكارية لن يكتب لها النجاح؛ إذ أن تسعة من كل عشرة «أفكار براءة»، يتبين أنها أفكار فاشلة، أو تكون في أحسن الأحوال أفكاراً هزيلة ضعيفة. إن نسبة نجاح الابتكارات يجب أن تكون عالية.

وعليه.. سنجد أن الاستراتيجية الابتكارية تهدف إلى خلق منشأة جديدة، بدلاً من خلق منتج جديد من خلال خط إنتاج موجود من قبل، وهي تهدف إلى خلق قدرة جديدة على الأداء بدلاً من التطوير، وإلى خلق مفاهيم جديدة عما هو قيمة بدلاً من إرضاء آمال القيمة الموجودة بعض الشيء. كما أن الهدف من جهودات الابتكار هو إحداث اختلاف مهم. والشيء المختلف بدرجة مهمة ليس بقرار فني، كما أن نوعية العلوم ليست هي التي تحدث اختلافاً، والاختلاف المهم لا دخل له بارتفاع تكلفة المهمة وصعوبة الوصول إليها؛ لأن الاختلاف المهم يكمن في التأثير على البيئة المحيطة.

إن النجاح في جهودات الابتكار تصل نسبته إلى واحد من كل عشرة. وهي السبب في وجود علو المقاصد في الجهود الابتكارية، فالابتكار الوحيد الناجح يجب أن يعوض عن التسعة ابتكارات الفاشلة، وعليه تقديم نتائجه.

ونحن نتذكر «برنارد باروخ» Bernard Baruch، اليوم كرئيس الاقتصاد الحربي للولايات المتحدة في الحرب العالمية الأولى، وكصديق موثوق به، ومستشار للرؤساء من أول الرئيس «روبرت ويلسون»، إلى الرئيس «هارى ترومان». ولكن قبل أن يصبح «باروخ» رجل دولة كبير لأمريكا، كان قد جمع ثروة كبيرة كراسمالي مغامر. فبينما ضارب الممولون الآخرون في أيامه - في الثلاثين عاماً قبل الحرب العالمية الأولى - في الأعمال العقارية وسندات الخطوط الحديدية؛ اتجه «باروخ» إلى الأعمال الابتكارية الجديدة. ومن الواضح أن معلوماته عن التكنولوجيا كانت قليلة - أو أنه على الأقل تظاهر بالجهل بها، وقام بالاستثمار

فى الفرد بدلاً من الاستثمار فى الفكرة. ولقد قام بالاستثمار فى المرحلة المبكرة للغاية، عندما كانت الأعمال فى بدايتها لا تحتاج إلى أموال كثيرة تتعدى بضع سنوات من الدم لرجل لديه فكرة جيدة. لقد قام هذا الرجل بالاستثمار على أساس أن ثمانية استثمارات من كل عشرة ستكون فاشلة ويجب إبطالها - إلا أنه أكد على أن نجاح اثنين من الاستثمارات العشرة كان سيعنى أنه سيجنى محصولاً أكبر من محصول أذكى مستثمر موجود فى منشآت الأعمال الحرة فى ذلك الحين. إن الابتكار لا ينساب فى أطراد خطى هادئ، وستكون هناك مجرد مجهودات تبذل لمد طويلة تصل إلى سنوات، ولا يتم الحصول فيها على أى نتائج. وعادة ما تكون أول النتائج هزيلة وضعيفة، كما أن المنتجات الأولى نادرًا ما تشتري بواسطة المستهلك، ونادرًا ما تكون الأسواق الأولى للمنتج أسواقاً كبيرة، ونادرًا ما تكون الاستخدامات الأولى للمنتج هى الاستخدامات الحقيقية المهمة فى النهاية.

لقد أشارت المناقشة الخاصة بالتأثيرات الاجتماعية للتكنولوجيا الجديدة (فصل 25 - الجزء الأول) إلى أن تأثيرات التكنولوجيا الجديدة صعبة للغاية، وقد يكون فى بعض الأحيان من المستحيل التنبؤ بها. إلا أن هذه الصعوبة تمتد إلى كل ما له ارتباط بما هو فعلاً جديد - كما وضحنا بالمثل (المعطى كذلك فى الفصل 25) الخاص بالخطأ الحسابى الضخم لحجم سوق الكمبيوتر - وذلك فى البحث التسويقي الدقيق الذى تم فى عام 1950. إلا أن الأمر الأكثر صعوبة فى التنبؤ من النجاح النهائى لما هو بالفعل جديد، هو السرعة التى سيقوم بها هذا النجاح بتوطيد نفسه. «إن التوقيت هو الجوهر» وقبل كل شئ فى الابتكار، ولكن التوقيت لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق. فسنجد أن الكمبيوتر، والمضادات الحيوية، وماكينه «زيروكس» كلها كانت ابتكارات اكتسحت السوق. إلا أنه أمام كل ابتكار ناجح أتى بنتائج أسرع مما توقعها أى أحد، كانت هناك خمسة أو ستة ابتكارات أخرى - ربما وصلت فى النهاية إلى نفس درجة النجاح - كانت تتحرك للأمام فى بطن محيط للأمال لمدة عدة سنوات. إن المثل البارز فى هذا المجال هو المثلال الخاص بالسفن البخارية، فقد وطدت هذه السفن سيطرتها بوضوح فى عام 1835، إلا أنها لم تحل محل السفن الشراعية إلا بعد خمسين عاماً. وفى الحقيقة فإن «العصر الذهبى للشرع» الذى وصلت فيه السفن الكبيرة إلى حد الكمال، بدأ بعد تمام تطوير السفن البخارية. وبمعنى آخر فإن

السفن البخارية استمرت ما يقرب من نصف قرن، في أن تكون «الغد» ولم تبد على أنها «اليوم».

لكن بعد فترة طويلة من الإحباط، ينهض هذا الابتكار بسرعة الشهاب السريع الخاطف، ويصبح في خلال بضع سنوات، صناعة جديدة كبيرة أو خط إنتاج كبير جديد وسوقاً كبيرة جديدة. ولكن حتى وصوله إلى هذه النقطة فإنه لا يمكن التنبؤ بميعاد انطلاقه أو إذا ما كان سينطلق أصلاً.

المقاييس والميزانيات

تحتاج استراتيجية الابتكار إلى مقاييس مختلفة، وإلى استخدام مختلف للميزانية، عن تلك التي تناسب منشأة عمل حر قائمة وعاملة.

إننا إذا فرضنا على المجهودات الابتكارية، المقاييس والقيود الحسابية التي تناسب المنشآت العاملة، فإن هذا سيكون بمثابة إساءة توجيه، وسيعيق المجهودات الابتكارية، بنفس الطريقة التي يعاق بها طفل في السادسة عند تحميله مائة رطل معدات وهو في رحلة خلوية. كما أن فرض هذه المقاييس والقيود سيفشل في تحقيق أي رقابة حقيقية، ويمكن أن يصبح خطراً يهدد الابتكار عند نجاحه، لأنه في ذلك الحين سيحتاج إلى رقابة تناسب النمو السريع؛ أي رقابة تبين ماهية المجهودات والاستثمارات المطلوبة لاستغلال النجاح ولتوسع الزائد عن الحد.

وقد أدركت المنشآت المبتكرة الناجحة هذا الأمر منذ زمن بعيد، وكان نظام الرقابة الإدارية الناجح لشركة «دي بون» هو أقدم نظام معروف، وهو الذي أوجد في العشرينيات نموذجاً لجميع منشآته، يركز على عائد الاستثمار. إلا أن الابتكارات لم تدخل ضمن هذا النموذج الشهير، فطالما كانت منشأة ما أو خط إنتاج أو عملية صناعية في مرحلة الابتكار، فإن رأس المال المخصص لها لم يكن مدرجاً ضمن الرأسمال الأساسي الذي كان يجب على قطاع «دي بون» الخاص المسئول عن المشروع أن يكسب عائداً من ورائه، كما لم تكن مصروفات الابتكار تدخل ضمن ميزانية مصروفات هذا القسم الخاص، وقد تم الإبقاء على الميزانيتين منفصلتين.

ويعد طرح المنتج الجديد في السوق ويعد بيعه بكميات تجارية لمدة عامين أو أكثر، كانت مقاييسه ونظم الرقابة خاصة، تدمج في ميزانية القطاع الخاص بالتطوير. ولقد ضمن هذا النظام عدم قيام المديرين العموميين للقطاعات بمقاومة الابتكار على أنه خطر يهدد سجل مكاسبهم وأدائهم، كما ضمن التحكم في المصروفات والاستثمارات الخاصة بالمجهودات الابتكارية بكل دقة، ويمكن المنشأة من القيام في كل خطوة بالسؤال: «ماذا نتوقع في النهاية، وما هو عامل المخاطرة، أى احتمال عدم النجاح؟»، «وهل يمكن تبرير الاستمرار في هذا المجهود الابتكاري بالذات أم لا؟».

إن ميزانيات المنشآت العاملة وميزانيات المجهودات الابتكارية، لا يجب فصلها عن بعضها البعض فقط، بل يجب أيضاً معالجتها بطريقة مختلفة. وفي المنشآت العاملة يكون السؤال دائماً: «هل يلزم هذا المجهود»، أو «هل يمكننا الاستغناء عنه؟» فإذا ما كان الجواب «نعم نحن نحتاج هذا المجهود»، فإننا سنسأل: «وما هو أقل مستوى دعم نحتاجه؟».

وفي المجهودات الابتكارية نجد أن السؤال الأول والأكثر خطورة هو: «هل هذه هي الفرصة الصحيحة؟» وإذا ما كان الجواب بنعم فسنسأل: «ما هو أعلى حد من الناس المتأثرين والموارد الجوهرية التي يمكن تشغيلها في هذه المرحلة؟» ويمكننا النظام القياسي المنفصل لمجهود الابتكار من تقدير العوامل الثلاثة التي تحدد الاستراتيجية الابتكارية، وهي: الفرصة النهائية، وخطر الفشل، والمجهود والمصروفات المطلوبة. وخلاف هذا ستستمر المجهودات أو قد تزداد، بينما تكون الفرص محدودة للغاية، وخطر عدم النجاح كبيراً.

والأمثلة هي السلسلة الممتدة للمضادات الحيوية المنتجة بمنتهى العبقرية العلمية، بواسطة شركات الأدوية في أواخر الستينيات. إن احتمال التصنيع الكيميائي لسلسلة عريضة جديدة من المضادات الحيوية ذات خواص أفضل بكثير مما هو موجود في السوق، كان احتمالاً صغيراً. كما كان خطر عدم النجاح كبيراً، وكانت الفرصة قد أصبحت محدودة للغاية عنها منذ عشر سنوات. كما أن المضاد الحيوى ذا الأداء الأفضل من

المضادات الموجودة فى ذلك الحين، كان من المفروض أن ينافس منتجات جيدة جداً، تعود الأطباء على استخدامها ويعرفونها تماماً. وحتى إذا أمكن تحقيق إنجاز علمى ، فقد كان من المحتمل جداً أن يكون منتجاً يقول «وأنا أيضاً».

وفى نفس الوقت نجد أن المصروفات والمجهودات المطلوبة للعثور على أى شئ جديد بحق فى مجال مستتفنة تماماً كانت ترتفع بسرعة. كما أن التفكير التقليدى فى السوق - أى التفكير الذى ينظر إلى حجم السوق، ويستنتج من ذلك نجاحاً كبيراً لمنتج جديد، يكون «أفضل» - قد يكون تفكيراً مضللاً ، ولقد ضلل عديداً من الشركات. وعليه فسنجد أنه لا يوجد عداً للابتكار الناجح، مثل عداً الهدف الرامى «إلى نسبة نماء خمسة فى المائة فى الأرباح» سنوياً. إن الابتكارات لا تبين أى نماء فى الأرباح فى أول الثلاث أو الخمس سنوات الأولى - وقد تمتد هذه الفترة لأطول من ذلك. وهى لا تبين أى ربح على الإطلاق، ثم يكون معدل نموها لمدة خمس إلى عشر سنوات، ما يقرب من 40 فى المائة بدلاً من 5 فى المائة سنوياً. ويعد أن تصل هذه الابتكارات إلى نضوج نسبي، فإننا نتوقع منها أن تنمو سنة بعد أخرى بنسبة صغيرة، إلا أنها فى هذا الوقت لن تكون فى عداد الابتكارات.

ولهذا نجد أن الاستراتيجية الابتكارية تتطلب درجة عالية من الانضباط من جانب المبتكر. إذ يجب أن يعمل نون الاستناد على الميزانية التقليدية، أو على المعايير المحاسبية التى تغذى بمعلومات سريعة تماماً، ومعلومات يعتمد عليها إلى حد ما، من النتائج الجارية إلى المجهودات والاستثمارات. ويكون الإغراء هو الاستمرار فى دفع الأفراد والأموال فى المجهودات الابتكارية نون أى نتائج. لذا فمن المهم فى إدارة الابتكار أن نفكر ملياً فيما نتوقعه من الابتكار ومتى. ومن المحتم أن هذه التوقعات تتغير بواسطة الأحداث. إلا أنه إذا لم تكن هناك نتائج فى الوسط، أو تقدم محدود، أو أحداث فى العملية فى أثناء سيرها، فإن هذا يعنى أن الابتكار لا يدار جيداً.

عندما اشتعل «ديبون» فى أواخر الستينيات فى بحوث البلمرة، التى قادت إلى النايلون فى النهاية بعد عشرة سنوات، لم يكن أحد راعياً أو قادراً على التنبؤ بما إذا كان إقتان تكنولوجيا البلمرة سيقود إلى الكاوتشوك الصناعى، أو إلى الألياف الصناعية

الخاصة بالأقمشة، أو إلى الجلود الصناعية، أو إلى الشحومات الجديدة. (ولقد قادت هذه التكنولوجيا إلى جميع هذه الصناعات)، ولم يتضح أن الألياف الصناعية ستكون هي المنتج التجاري الأول الكبير، إلا عند قرب نهاية العمل فيها. لكن «ديبون» والدكتور «كاروثرز» Carrothers، العالم الباحث المسئول، قاما - منذ البداية وبطريقة منتظمة - بوضع خريطة طريق لأنواع الاكتشافات والنتائج التي من الممكن توقعها، وكذا زمن توقعها، وكانت هذه الخريطة يجري تغييرها كل سنتين أو ثلاث في أثناء ورود النتائج، ولكنه كان يتم إعادة رسمها مرة أخرى المرحلة التالية في المسيرة. ولم يبق «ديبون» بإلزام نفسه باستثمار كبير الحجم، إلا عندما أنتج الألياف الصناعية المبكرة، والتي أتاحت أعمال تطوير واسعة المدى. وحتى هذا الوقت كانت التكلفة الكلية، هي تكاليف إعاشة ومساندة الدكتور «كاروثرز»، وعدد قليل من مساعديه.

مخاطر الفشل

يجب أن تبنى استراتيجية الابتكار على قبول واضح لمخاطر الفشل. وقد يكون من الواجب بناؤها على مخاطر أكبر وهي «النجاح القريب». إن اتخاذ القرار الخاص بالتوقيت المناسب للتخلي عن مجهود ابتكاري، يكون في نفس أهمية القرار الخاص بالبداية في مجهود ابتكاري آخر، وقد يكون في الواقع أكثر أهمية. كما يعرف مديرو المعامل الناجحون متى يقومون بالتخلي عن خط بحثي لا يأتي بالنتائج المرجوة. أما مديرو المعامل الأقل نجاحاً، فإنهم سيظلوا يأملون في الأمل، مبهورين بالتهدي العلمي للمشروع، أو غارقين تحت الوعود المتكررة للعلماء بأن الإنجاز العلمي سيأتي في العام القادم. كما أن المديرين الناجحين لا يمكنهم التخلي عن المشروع، ولا يمكنهم الاعتراف بأن ما كان يبدو كفكرة جيدة قد تحول إلى إهدار لمجهود الرجال والوقت والمال.

وهناك عدد لا بأس به من المجهودات الابتكارية ينتهي بنجاح قريب وسريع، بدلاً من أن ينتهي بالنجاح أو بالفشل. إن النجاح السريع قد يكون أكثر خطراً من الفشل، فمعظم حدث في عديد من المرات. لم يكن المنتج أو العملية الصناعية المبتكرة التي يتوقع لها إحداث «ثورة» في الصناعة إذا ما أضيفت إلى خط الإنتاج، أكثر من إضافة ضئيلة لخط

الإنتاج ؛ فلم تكن فاشلة للدرجة التي يمكن التخلي عنها، كما لم تكن ناجحة للدرجة التي يمكن بها أن تحدث أثراً أو اختلافاً. كما أن هناك ابتكارات قد تبدو «مثيرة» للغاية عند البدء في العمل عليها، ولكن يحدث أن تسبقها عملية أو منتج أو خدمة تكون أكثر ابتكاراً في أثناء فترة ابتكارها. كما قد نجد ابتكاراً كان المقصود منه أن يصبح شيئاً دائماً الاستخدام في المنازل، ينتهي إلى شيء خاص مميز لا يرغب في شرائه سوى القليل من العملاء، ولكنهم لا يرغبون في دفع ثمنه.

ولهذا نسجد أنه من المهم للغاية في إدارة الابتكار أن نفكر ملياً، وأن نقوم بتدوين توقعاتنا وآمالنا. وعندما يصبح الابتكار منتجاً أو عملية صناعية أو عملاً جراً سارياً - علينا أن نقوم بمقارنة توقعاتنا وآمالنا بالحقائق. وإذا ما كانت الحقيقة بون الآمال بكثير، فلا يجب أن ندقق أو ننسب رجالاً أو مآلاً أكثر في ناتج الابتكار، بل يجب أن نسأل: «هل يجب أن نخرج من هذا الموضوع، وكيف يمكن ذلك؟» لقد أدرك «برنارد باروخ» هذا الأمر منذ سبعين عاماً مضت، فعندما سُئل ما إذا لم تكن هناك استثمارات في الابتكارات التي لم تحقق نجاحاً كبيراً أو فشلاً كبيراً، كان جوابه، «طبعاً. هناك ابتكارات بهذا الشكل، إلا أنني أبيعها مبكراً بقدر الإمكان، وبأى سعر يمكنني الحصول عليه»، ثم أضاف: «ففي أيامي الأولى كانت هذه هي المغامرات التي كنت أمضي كل أوقاتي فيها. وكنت أظن أن بمقدرتي إعادة توجيهها وجعلها نجاحاً، كما توقعت من قبل. ولكن العملية لم تنجح. وعرفت أنني أخطأت في الإمساك بالفرص الحقيقية، وأنتى قد خصصت أموالى في المكان الخاطئ بوضعها في استثمارات سليمة بدلاً من وضعها في فرص المستقبل الكبيرة».

المواقف الابتكارية

تعتبر مقاومة التغيير من جانب المديرين التنفيذيين والعاملين، منذ عدة سنوات، مشكلة رئيسية بالنسبة للإدارة. وقد تم نشر عديد من الكتب والمقالات بخصوص هذا الموضوع، وخصصت أعداد لا حصر لها من المناظرات والمناقشات والدورات التدريبية لهذا الغرض. ومع ذلك، فإن التقدم في حل هذا المشكل مازال أمراً مشكوكاً فيه، وهو أمر لا يمكن حله في الحقيقة ما دمنا نتكلم عن «مقاومة التغيير». إن عدم التمكن من حل هذا

المشكل لا يكمن فى عدم وجود مثل هذه المقاومة، أو لأنها لا تمثل عقبة كبيرة. ولكن التركيز على مقاومة التغيير ما هو إلا سوء تحديد للمشكل بطريقة تجعل من غير الممكن تتبعه بدلاً من جعله سهلاً فى التتبع. إن الطريقة الصحيحة فى تحديد المشكل لكى يقبل الحل، تماثل التحديات فى أثناء إيجاد وبناء الحفاظ على المنظمة الابتكارية، تلك المنظمة التى يكون التغيير فيها نمطاً وليس استثناءً، ويكون فرصة بدلاً من أن يكون تهديداً. لذا فإن الابتكار يعتبر موقفاً وممارسة، علاوة على أنه موقف وممارسة للإدارة العليا. وتزج المنظمة الابتكارية بالإدارة العليا فى دور مختلف، وتغرس مفهوماً جديداً للعلاقة الخاصة بالإدارة العليا فى جسم المنظمة.

أما فى المنظمات الإدارية التقليدية فتكون الإدارة العليا فيها هى الحكم الأخير، كما تشرحه كتب الإدارة. وهذا يعنى فى الواقع أن القوة الأكثر أهمية فى الإدارة هى قوة الاعتراض، وبورها المهم فى رفض المقترحات والأفكار التى لم يتم التفكير فيها بعمق تماماً، ووضع تفاصيلها. ولقد تم وضع هذا المفهوم فى شكل سجع كاريكاتيرى، تم تأليفه من عدة سنوات بواسطة مدير تنفيذى كبير لشركة «يونيليفر» وهو :

على طول هذه الشجرة ... ومن الجذر لقمته
تنسب الأفكار لأعلى ... والاعتراضات لأسفلها

وفى المنظمة الابتكارية يكون العمل الأول والأكثر أهمية للإدارة هو تحويل الأفكار الشاردة والمرتبلة وغير العملية إلى حقيقة ابتكارية ثابتة. وفى المنظمة الابتكارية ترى الإدارة العليا أن من واجبها الاستماع إلى الأفكار وأن تأخذها بجدية. وهى تعرف أن الأفكار الجديدة دائماً تكون غير عملية، كما تعرف أنه يجب أن يكون هناك عدد كبير جداً من الأفكار السخيفة؛ لكى تتمكن من انتخاب فكرة واحدة منها قابلة للبقاء. وأنه فى المراحل الأولى لا يمكن التعرف على الفكرة السخيفة من الفكرة العبقرية، فكلتاها تبدوان على نفس درجة الاستحالة ونفس درجة الأهمية.

إن الإدارة العليا فى المنظمة الابتكارية، لا تشجع الأفكار فقط، بل تسأل أيضاً على

النوام: «ماذا سيكون شكل هذه الفكرة عندما تكون عملية وواقعية وفعالة؟». وهى تنظم نفسها على التفكير السريع والدقيق فى أكثر الأفكار شروداً وسخفاً لاستنباط شىء جديد منها إلى الدرجة التى يمكن فيها تقدير جدية هذه الأفكار. إن الدافع الأكبر للابتكار فى المنظمة الابتكارية هو الإدارة العليا، فهى تستخدم أفكار المنظمة كحافز منشط لرؤياها الخاصة، ثم تعمل على جعل الأفكار مثار اهتمام المنظمة بأكملها. إن الإدارة العليا فى المنظمة الابتكارية تكيف الفكر وتعمل فى كل ما هو جديد، فى كل من الطاقة التنظيمية والنظام القائم الخاص بمشروعات الأعمال.

وهذا يفرض مسبقاً إعادة إنشاء العلاقات بين الإدارة العليا والمجموعة البشرية فى داخل منشأة الأعمال، ويظل التنظيم التقليدى كما هو عليه بالطبع. وفى الحقيقة، فقد نجد - فى خريطة المنظمة - الشئ القليل الذى يجعلنا قائلين على التمييز بين المنظمة الابتكارية وبين أكثر المنظمات البيروقراطية تشدداً. كما أن المنظمة الابتكارية لا يجب أن تكون متساهلة أو ديمقراطية على الإطلاق، ولكنها تقوم - إن صح أن يقال - ببناء جهاز عصبى بجوار الهيكل العظمى للمنظمة العادية. فبينما تركز المنظمة التقليدية على منطق العمل، تكون هناك علاقة إضافية، تركز على منطق الأفكار.

يقوم المديرون التنفيذيون فى الشركات الابتكارية (كما ذكرنا من قبل) بالاهتمام البالغ بمقابلة شباب المنظمة بالكامل فى شكل اجتماعات يومية، لا تشتمل على جنول أعمال خاص بالإدارة العليا، ولكن يجلس فيها المديرون مع الشباب، ويسألون: «ما هى الفرص السانحة التى ترونها؟».

ولم تكن شركة «3M» فى فترة نموها الأعظم شركة متساهلة على الإطلاق. وكانت تدار بحزم شديد بواسطة رجلين أو ثلاثة من الرجال فى القمة يتخذون جميع القرارات، كما كانت تقوم بتشجيع أحدث المهندسين فيها، بل وتأمره بأن يتقدم للإدارة العليا بأى فكرة مهما كانت غريبة. وفى كل مرة يقال له: «إن الفكرة ليست لها معنى عندى، ولكن هل ترغب فى العمل عليها؟» فإذا ما أجاب المهندس بنعم، فسيطلب منه أن يبدون فكرته على الورق مبيناً الميزانية المطلوبة له. وغالباً ما كان يعطى الفرص للفرغ ومبلغاً من المال لمدة

عام أو اثنين ويصرح له بالبدء. ولقد كانت النتيجة هي أن الشركة نمت كثيراً من شركة مغمورة تنتج مواد جلاءً لكي تكون من أكبر شركات الأعمال الأمريكية.

ولقد اعتبرت شركة «3M» شبانها من المهندسين، مسئولين تماماً عن أعمالهم. وبالطبع لم ينجح الجميع، فقد نجح واحد أو اثنان فقط من بين كل عشرة، كما لم يؤخذوا على الفشل في المرة الأولى، على الأقل. إلا أن الأمور التي لم تكن مقبولة هي: الفشل في القيام بالمسئولية، أو الفشل في تنظيم المهمة أو العمل عليها، أو تقدير التقدم بواقعية، أو عدم القيام بإخطار الإدارة العليا بتقدم المشروع. هذا، وتحتاج المنظمة الابتكارية جواً تعليمياً في جميع أنحاء العمل، فهي توجد تعلماً مستمراً وتحافظ عليه دائماً. ولا يجب أن يعتبر أي أحد نفسه قد انتهى من أي شيء في أي وقت، فالتعلم هو إجراء مستمر لجميع أعضاء المنظمة.

إن مقاومة التغيير يكون في العادة متأصلاً في الجهل والخوف من المجهول. ويجب أن ينظر الناس إلى التغيير على أنه فرصة سانحة، وبالتالي ينتفى الخوف. وينظر اليابانيون إلى التغيير على أنه فرصة لأنهم يشعرون بأن وظائفهم مضمونة، ولا يخافون الطرد من العمل، هم أو زملاء هم إذا اقترحوا شيئاً جديداً (انظر الفصل 20 - الجزء الأول). كما أن الخوف والجهل يتم التقلب عليه في اليابان بالتغيير المستمر الخاص بالفرصة في الإنجاز الفردي، والاعتراف بالفرد والإشباع النفسي. فالفرد الموجود في ثورة تدريبية باليابان والذي يأتي بفكرة جديدة لا يكافأ مادياً، حتى ولو كانت فكرته كبيرة ومربحة، وأما لو كانت فكرته تحقق تطوراً ضئيلاً، فسنجد أنه يستمد منها القوام والاحترام والتقدير وسروراً بالغاً.

ولا نحتاج للسفر إلى اليابان لكي نتعلم هذا، فكل نظام من «الأنظمة المقترحة» التي يجري استخدامها بتوسع في المنشآت الأمريكية يقوم بتدريس نفس هذا الدرس. إن نظام الاقتراح، الذي يكافئ بالاحترام والتقدير والإنجاز والاشتراف، هو نظام ناجح. وفي هذه الأقسام من المصنع حيث يتم نظام الاقتراح بهذا الشكل، لا نجد إلا ما ندر من مقاومة التغيير، على الرغم من الخوف الخاص بضمان الوظيفة ومحاذاير نقابات العمال. أما في

القطاعات التي لا تسود فيها المكافأة بالاحترام والتقدير والإنجاز والاشتراك، كما في الأغلبية العظمى، فيكون نظام الاقتراح هذافاشلاً مهما كان المدفوع نظير الاقتراحات الناجحة. كما ان يكون له أى تأثير على سلوك وموقف العاملين مثل التأثير الذى يقوم نظام الاقتراح بمنحه للمقترحين.

الهيكل الخاص بالابتكار

يجب أن يكون البحث عن الابتكار منظماً بطريقة منفصلة خارج المنشأة الإدارية العالمية. وتذكر المنظمات الابتكارية أنه لا يمكن خلق ما هو جديد في نفس الوقت الذى ستراعى فيه ما هو موجود من قبل، فهي تعلم أن الاحتفاظ والإبقاء على العمل الحالى هو مهمة كبيرة للأفراد الموجودين بالمؤسسات، وإن يتوفر لديهم الوقت لخلق العمل الجديد المختلف الخاص بالغد، وهم يدركون أن العناية بأمور الغد هي من المهام الكبيرة والصعبة ولا يمكن تخفيفها بالاهتمام بأمور اليوم؛ إذ إنه يجب القيام بالعملين، مع أنهما عمليين مختلفين.

لذا تقوم المنظمات الابتكارية بوضع ما هو جديد في أجزاء تنظيمية منفصلة تكون متخصصة في خلق ما هو جديد.

إن أقدم مثال على ذلك هو إدارة التطوير في شركة « إى. أى. دى بون دى نيمور » في «ويلمنجتون» التي تأسست في بدء العشرينيات. وكانت هذه الوحدة متخصصة تماماً في القيام بأمور الغد، ولم تكن إدارة خاصة بالبحث؛ فقد كان لدى شركة «دى بون» معمل كبير منفصل للبحوث. فقد كانت وظيفة إدارة التطوير هي إيجاد أعمال جديدة، فالإنتاج والماليات والتسويق، كلها أمور مهمة لهذه الإدارة مثل التكنولوجيا والمنتجات والعمليات. وقد قامت شركة «3M» هي أيضاً بإقامة معمل منفصل لتطوير المنشأة متمشياً مع معمل البحوث للشركة، ولكنه منفصل عنه.

لم يكن هذا الأمر مفهوماً عندما قامت شركة «جنرال إلكتريك» في عام 1950 بأكبر

عملية إعادة تنظيم مكثفة، والتي أصبحت عندئذ نموذجاً أولياً للتغييرات التنظيمية الكبرى في المؤسسات الكبيرة في العالم بأسره. وقد كان المدير العام لكل منشأة إنتاج في خطة «جنرال إلكتريك» مسئولاً عن العمل السارى الموجود تحت رئاسته، وبكذا الجهود الابتكارية لأعمال الغد الجديدة المختلفة. وقد يبدو وكأنه استنتاج حتمى من الفكرة التي تضطر المدير العام لمنشأة إنتاج إلى التصرف كرئيس تنفيذى لمنشأة مستقلة كلما أمكن ذلك. إلا أن هذا لم يكن مجدياً إذ لم يقم المديرون العموميون بالابتكار.

وكان أحد الأسباب هو الإلحاح الذى تفرضه المؤسسة العاملة. فلم يكن لدى المديرين العموميين الوقت أو الدافع إلى إلغاء ما كانوا يديرونه. وكان السبب المهم الثانى هو أن الابتكار الحقيقى لا يعتبر كامتداد للعمل الموجود من قبل، فالعمل الموجود نادراً ما يتناسب مع مجال وأهداف وعمليات وتكنولوجيا اليوم. وبالطبع نحن لا يمكننا أن نعرف سوى مجال، ومنتجات، وتكنولوجيا، وعمليات، وحتى الأسواق الخاصة باليوم فقط. وتقع أهم الفرص السانحة الابتكارية دائماً خارج نطاق التعريفات الموجودة، وبالتالي خارج نطاق «المجال المعين» لمنشأة لا مركزية موجودة. وبعد عشر سنوات بدأت «جنرال إلكتريك» تستنتج الخلاصة السليمة من الإحباطات التى أصابتها، وبدأت فى تنظيم ابتكار كبير منفصل، وخارج قطاعات تطوير المنتجات والإنتاج الموجودة حالياً وبطريقة شبيهة للغاية بالطريقة التى تم بها تنظيم الجهود فى شركة «دى بون» لمدة عدة سنوات؛ أى فى وحدة «تطوير عمل» تنظيمية منفصلة.

وتوضح الخبرة فى مؤسسات الخدمة العامة بأنه من المستحسن تنظيم الجهود الابتكارية منفصلة وخارج نطاق المنظمة الإدارية الموجودة.

إن القدرة الابتكارية العالية للجامعة الأمريكية عند مقارنتها بقدرة جامعات أوروبا، كانت مثار ملاحظات دائماً. ولا يرجع السبب فى ذلك إلى أن الجامعيين الأمريكيين أقل مقاومة للتغير من الأوروبيين، بل يرجع إلى السهولة التى تقوم بها الجامعة الأمريكية بإنشاء أى إدارة جديدة، أو كلية جديدة، أو أى مدرسة عليا تقوم بأعمال جديدة. أما الجامعة الأوروبية، فهى على العكس من ذلك تميل إلى الالتزام قانونياً وتقليدياً، عند إنشاء

أى نشاط جديد فى داخل الإدارة أو الكلية الموجودة بالفعل. وهذا لا يخلق فقط جواً من «الحرب بين القديم والجديد»، الذى تتم فيها محاربة الجديد كخطر يهدد النظم المستقرة، ولكنه أيضاً يحرم الجديد من الموارد اللازمة للابتكار بنجاح؛ إذ سيكون أكثر طلاب العلم تميزاً تحت ضغوط كبيرة للالتزام بالمجالات التقليدية «الأمنة»، التى مازالت تتحكم فى الفرص الخاصة بالترقى، ويتطلب التحرك السريع للابتكارات المتميزة فى النظام الأوروبى الأكاديمى إلى المؤسسات «المنفصلة». وقد بدأ عصر الكيمياء والطبيعة العظيم فى إنجلترا فى القرن السابع عشر، عند إنشاء «الأكاديمية الملكية» خارج نظام الجامعة. وبعد أكثر من مائتى عام، أنشئت مؤسسة انفصالية مماثلة، وهى كلية لندن للاقتصاديات، وأوجدت الفرصة للابتكار الحقيقى للتدريس والتعلم فى الميادين الاقتصادية والاجتماعية. وفى فرنسا قام نابليون Napoleon بإنشاء «المدارس الكبيرة» بنظام خاص مثل مدرسة «البولى تكنيك» ومدرسة «إيكول نورمال» خارج النظام الجامعى كأداة موصلة للابتكار. فى التعليم والبحوث، أى لتحقيق فعالية كل الأفكار الجديدة الخاصة بحاجة المدرسين إلى التدريب حينذاك، وأن من الممكن بالفعل تربيتهم. كما أن أحد الأسباب الرئيسية التى دفعت الألمان فى حقبة ما قبل الحرب العالمية الأولى إلى إقامة مؤسسات البحث العلمى المنفصلة الخاصة بمصنع (كايزر فيلهلم جزيلىشافت)، وأسمه الآن (ماكس پلانك جزيلىشافت)، هو محاولة اكتساب حرية فى إيجاد أنظمة جديدة وطرق دخول للأنظمة القديمة، بمعنى اكتساب حرية للابتكار.

وكان «مانهاتن بروجكت» أى مشروع مانهاتن الذى أوجد القنبلة الذرية، منشأ على نفس النمط. وكذلك «سى إى آر إن»، وهو مرفق البحوث الذرية الأوروبية، قد أقيم أيضاً خارج الهيكل الأكاديمى والحكومى الموجود، لأن غرضهما كان الابتكار بالذات.

الابتكار كمنشأة أعمال

تترك المنظمات الابتكارية فى نفس الوقت أن الابتكار يحتاج من بدء الأمر إلى أن يكون منظماً على شكل منشأة أعمال، بدلاً من أن يكون منظماً كوظيفة أو عمل. وإذا عبرنا

عن هذا بينود واقعية، فإنه سيعنى تجنب التابع الزمنى التقليدى الخاص بأن يأتى البحث أولاً، متبوعاً بالتطوير، ثم بالتصنيع وينتهى بالتسويق فى آخر الأمر. إن المنظمات الابتكارية تعتبر هذه المهارات الوظيفية كلها جزءاً من نفس العملية، وهى عملية إيجاد منشأة أعمال جديدة. ويكون تقرير التوقيت والكيفية التى تأخذ فيها هذه الأدوات دورها فى العمل، عن طريق منطق الموقف، بدلاً من طريق التابع الزمنى السابق تصوره.

وعليه،، يتم تعيين مدير المشروع أو المنشأة المسئول عن كل شئ جديد فى هذه المنظمات، بمجرد تقريرها الاهتمام بهذا الشئ الجديد. وقد يأتى هذا المسئول من وظيفة أو من الخارج، ويمكنه القيام بتنظيم أى من الوظائف منذ بدء الأمر، فيمكنه مثلاً استخدام التسويق قبل تواجد أى بحوث، أو تجهيز المطالب المالية للمنشأة الجديدة، قبل أن يعرف ما إذا كانت ستوجد لديه منتجات أم لا.

وتقوم الوظائف التقليدية بتنظيم العمل من حيث ما نحن فيه الآن إلى ما سنصل إليه فيما بعد. أما الوظائف الابتكارية فإنها تقوم بتنظيم العمل من المكان الذى نريد الوصول إليه، ثم عكسياً، إلى ما يجب أن نقوم بعمله للوصول إلى ما نريده. إن الفريق هو المبدأ التنظيمى للابتكار، ويجب أن ينشأ خارج الهياكل الموجودة حالياً؛ أى على هيئة وحدة مستقلة. وهى لن تكون منشأة لا مركزية بالمعنى التقليدى المفهوم للكلمة، ولكنها يجب أن تكون مستقلة ومنفصلة عن المنظمات القائمة العاملة.

ومن بين الطرق التى يمكن بها تنظيم الوحدات الابتكارية فى المنشأة الكبيرة، القيام بتجميعها سوياً فى شكل مجموعة ابتكارية تتبع عضواً واحداً من أعضاء الإدارة العليا، والذى لا يكون لديه أى عمل آخر سوى إرشاد، ومساعدة، ونصح، ومراجعة، وتوجيه فريق العمل فى أثناء عمله. إن هذا هو ما كانت عليه إدارة تطوير «دى بون»؛ فالابتكار له منطق الخاص، الذى يختلف عن منطق المنشأة القائمة العاملة. ومهما اختلفت الوحدات الابتكارية فى تكنولوجيتها أو أسواقها أو منتجاتها أو خدماتها فكلها تشترك فى كونها ابتكارية.

وقد يكون تنظيم الفريق المستقل هذا، مقصوراً تماماً على النوع المعين من الابتكار

الذى ستزداد الحاجة إليه؛ أى الابتكار فى الميادين التى تختلف عن أى شئ قامت المنشأة بعمله حتى الآن. وقد نحتاج إلى إنشاء الوحدة الابتكارية على هيئة وحدة حقيقية تؤسس على شكل منشأة أعمال حرة.

وقد قامت بعض الشركات الكبيرة فى الولايات المتحدة - مثل «جنرال إلكتريك» و«ستجهاوس»، وعديد من الشركات الكبرى فى أوروبا بإنشاء مجهودات ابتكارية فى شكل شراكة مع مؤسسى مشروعات الأعمال المسئولين. وكانت المجهودات الابتكارية فيها منظمة كشركة منفصلة، تملك فيها الشركة الأم الأغلبية المتحكم، وعادة ما كان لها الحق فى شراء أسهم حملة الأسهم القلائل بسعر متفق عليه من قبل. أما مؤسسى مشروعات الأعمال المسئولين: أى الأفراد المسئولين مسئولية مباشرة عن إيجار الابتكار، فقد كانوا حملة أسهم مهمين من واقع أهليتهم وحققهم فى ذلك.

إن أحد مميزات هذه العلاقة هى أنها تسهل مشكلة المرتبات والمكافآت؛ لأن الأفراد المبتكرين يمكنهم المطالبة بمرتبات ضخمة فى المنظمة الإدارية كعلماء بحوث كبار الرتبة، أو كأفراد تسويق كبار الرتبة. ومن غير المرغوب فيه تقييد أى مشروع ابتكارى بتكاليف عالية من المرتبات؛ إذ إنه لا يستطيع تحملها. وفى نفس الوقت، نجد أنه من الأهمية بمكان تعويض هؤلاء المؤسسين للمشروع عن نتائجهم، إلا أن نتائج المجهودات الابتكارية قد لاتعرف إلا بعد عدة سنوات. ولذا سنجد أن أنسب طريقة هى طريقة التعويض التى تدفع هؤلاء المؤسسين إلى العمل نظير مرتب متواضع لحين الحصول على نتائج، مع وعدهم بجوائز كبيرة فى حالة النجاح. والشراكة تمكنا من هذا الأمر. كما أنها تقلل (ولا تمنع) الاحتكاك الذى توجده عملية إنشاء منظمات ابتكارية منفصلة فى داخل الشركة.

ويمكن الحصول على نفس النتائج أيضاً دون شراكة - طالما سمحت قوانين الضرائب بذلك (والذى لايسمح به فى كثير من الدول) - فنجد مثلاً أن «3M» لم تقم بتنظيم شراكة مع مهندسيها الذين كانوا يرأسون فريق المشروع بها. كما لم تقم بإنشاء شركة منفصلة. كان المؤسسون لمشروعات الأعمال فيها من حملة الأسهم، ومع ذلك ظلت مرتبات المؤسسين لمشروعات الأعمال منخفضة، حتى أثبت الابتكار نفسه وأصبح ناجحاً. وبعدها

نال المؤسسون للمشروعات الفرصة للبقاء وإدارة ما قاموا بإنشائه بمرتببات تتناسب مع حجم وأداء المنشأة التي قاموا بإنشائها، كما أنهم تسلموا حوافز كبيرة.

وسيتوقف انتشار هذه «الاتحادات» التي يصبح فيها المؤسسون شركاء وحملة أسهم على قوانين الضرائب أو على الاقتصاد أو على هيكل التنظيم. إلا أن المبدأ مهم: يجب أن يكون تعويض المبتكرين مناسباً للواقع الاقتصادي للعملية الابتكارية. إن هذه العمليات تكون المخاطرة فيها كبيرة، والوقت الذي يهدر فيها وقتاً طويلاً، كما أن المكافآت في حالة نجاحها كبيرة،

وسواء أكان فريق الابتكار عبارة عن شركة منفصلة أم وحدة منفصلة، فإنه من المحتمل أن تطبق فيها بعض مبادئ تصميم إدارة النظم. وستوجد حينئذ وحدات إدارية تعمل في إدارة ما هو معروف وما قد تم إنجازه، كما ستوجد وحدات ابتكارية منفصلة عنها، تعمل معها، وتعمل وحدها أيضاً، ومكلفة بمسئولياتها الخاصة. وعلى كلتا هاتين المجموعتين من الوحدات أن تتقدم على أفراد بتقاريرها إلى مجموعة الإدارة العليا، وأن تعمل مع أفراد الإدارة العليا. وسيتطلب الابتكار في داخل المنظمات الموجودة الموافقة على عملية تهجين، وعلى تصميم معقد لمنظمة. ولن تكون هذه المنظمة منظمة مركزية أو منظمة لا مركزية. وقد يتواجد في مثل هذه الشركة تنظيم وظيفي، نون مركزية فيدرالية، وشبه لا مركزية، وفرق عمل، وكلها بجوار بعضها البعض وتعمل مع بعضها البعض .

إن المنظمة الابتكارية التي تقاوم الركود، تعتبر تحدياً للإدارة الخاصة والعامة. ونستطيع أن نؤكد بكل ثقة أن مثل هذه المنظمات يمكن تواجدها، وهناك عدد كبير منها حولنا. إلا أن تعميم هذه المنظمات أو جعلها منظمات منتجة للمجتمع والاقتصاد والفرد على السواء، لا تزال مهمة يصعب حلها. وهناك كثير من المؤشرات بأن الفترة القادمة ستكون فترة ابتكارية. فترة ذات تغيير سريع في التكنولوجيا، والمجتمع، والاقتصاد، وفي المؤسسات أيضاً، كما أن هناك كثيراً من المؤشرات بالتالي على أن المنظمة الابتكارية سيتم تطويرها إلى مؤسسة رئيسية في الربع الأخير من القرن العشرين.

مشروعية الإدارة

أصبح المجتمع في هذا القرن مجتمع منظمات؛ إذ أن كل عمل أو مهمة اجتماعية في هذا المجتمع يتم أدائها في مؤسسات كبيرة لها إدارتها، ونتيجة لهذا، يعمل أغلب الناس في الدول المتطورة كموظفين، وكأعضاء مؤسسات مدارة، ومن خلال هيكل وتنظيم إداري.

كما أن المجتمع في هذا القرن أصبح مجتمعاً خاصاً بالمعرفة، كما يقوم أعضاء كثيرون في المجتمع المتطور بكسب معاشهم من خلال تطبيق المعرفة في العمل، وكذلك يكتسب معظمهم مؤهلاته من خلال سنوات طويلة من التعليم المدرسي. وكثير منهم مديرون، أو يعملون كمهنيين محترفين في مجالات المعرفة، وتقع عليهم مسؤولية مباشرة عن الأداء والنتائج. وينتمي هذان التطوران لبعضهما البعض، ونظراً لظهور مجتمع المنظمات، فإنه يمكن لأي شخص أن يكسب عيشه من خلال العمل في مجالات المعرفة. ونظراً لتوفر أعداد كبيرة من الناس الحاصلين على التعليم الرسمي الوافر، كان من الممكن تواجده المؤسسات الكبيرة التي يمكن إدارتها.

إن الإدارة هي أداة الانتقال، وهي النتيجة لهذين التطورين. والإدارة هي الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها. كما أن الإدارة نفسها ماهي إلا «معرفة»، وهي نظام له موضوعاته الخاصة، ومهاراته الخاصة، وخبراته الخاصة. وعلاوة على ذلك، نجد أن مديري هذه المؤسسات في مجتمع المنظمات، يشكلون مجموعات القيادة الخاصة بهذا المجتمع.

وإذا لم يكن من المقدر لمجتمع المنظمات هذا أن يدمر نفسه، فسيبقى المديرون

كمجموعة قيادة، وستبقى الإدارة كنظام وكتحدٍ معنا دائماً. وأكرر أن الفكرة المهيمنة على هذا الكتاب هو أننا نتحرك من مرحلة ازدهار الإدارة إلى مرحلة أداء الإدارة. ومن واجب هذا الجيل الإداري دفع مؤسسات مجتمع المنظمات، بدءاً بمنشآت الأعمال الحرة، إلى الأداء من أجل المجتمع والاقتصاد، ومن أجل المجتمعات المحلية والأفراد على السواء، وهذا يتطلب أولاً معرفة المديرين لنظامهم، وأن يكونوا على دراية تامة بالإدارة.

ونحن نسمع الآن كثيراً عن مدير الغد، ولكن الرجل المهم هو مدير اليوم. وأول مطلب هو أن يكون المدير على علم تام بحرفته، وأدواته، ومهمته، ومسئوليته، وأن يكون قادراً على أداء وظيفته.

حدود التكنوقراطية

يركز ازدهار الإدارة على المهارات الإدارية والكفاءات الإدارية. إلا أنه يعرف الوظيفة الإدارية على أنها موضوع داخلي. وأهتم الازدهار بالتنظيم والدافع، وبأجهزة الرقابة المالية، والأجهزة الأخرى للرقابة، ويعلم الإدارة، ويتطوير المدير. وباستخدام اصطلاح حديث نقول إن الازدهار كان تنظيمياً إدارياً في وجهته، وكان هذا أمراً مفهوماً، وصحيحاً أيضاً؛ إذ يجب على الفرد أن يكون على علم تام بمهنته وحرفته. فهناك أعمال لا فائدة منها، مثل الرجل الذي يريد إصلاح العالم كله، لأنه لا يعرف عمله بالضبط.

وإذا كانت سنوات الازدهار هذه قد علمتنا شيئاً، فإن هذا الشيء هو أن المدير التكنوقراطي لا يكفي، وذلك لأنه في مجتمع المنظمات، لا توجد مجموعة قيادة سوى المديرين، والتي تكون مطلوبة أكثر من التكنوقراطية.

وأول مهمة المدير في الحقيقة هي إدارة المؤسسة من أجل تحقيق المهمة التي صممت من أجلها. لذا فإن المهمة الأولى للمدير بالتالي ستكون هي الأداء الاقتصادي. إلا أنه يواجه في نفس الوقت مهام تحويل العمل إلى شيء منتج، وجعل العامل منجزاً، ويحسب حساب نوعية الحياة بالنسبة للمجتمع والفرد، وهي كلها أمور تذهب إلى ما بعد التكنوقراطية.

وقد كانت حكومة «كينيدى» قمة موجة كبيرة من الموجات التكنوقراطية، كما أنها كانت مؤسساتها، وكان «روبرت ماكنمارا» Robert McNamara، وزير دفاع الرئيس «كينيدى»، يمثل القوة والحدود للشخص التكنوقراطى. وفى التحليل النهائى اعتبر ماكنمارا فاشلاً فى سياسته، ولم يكن السبب هو «فتيتام»، ولكن السبب كان نظورته للإدارة على أنها ما هى إلا التركيز على الداخل، مع استبعاد الخارج، والقيم، والناس، والأبعاد الاجتماعية.

كما يمكن رؤية «جنرال موتورز» على أنها الانتصار والفشل للمدير التكنوقراطى. وفى الحقيقة فإن الكتاب الذى كتبه مؤسس شركة «جنرال موتورز»، «الفريد پى سلون»، يبين قوة المدير التكنوقراطى الموهوب، كما يبين أيضاً حدوده. ولقد بقيت هذه الشركة من ضمن ميراث «سلون». وعليقاً لشروط «سلون» أى شروط المبيعات، والأرباح، فقد نجحت هذه الشركة نجاحاً يدهو للإعجاب، فى أسواق أمريكا الشمالية على الأقل. إلا أنها فشلت أيضاً فشلاً عميقاً فيما يختص بالسمعة الشعبية والاحترام والقبول الشعبى. كما سنجد هنا إغراءً كبيراً لكى يصبح المدير فيلسوفاً، وإغراءً لكى يكون عالمياً. وبما أنه لا يمكن القول دائماً إن الأساس فى القيام بالعمل بطريقة صحيحة هو التقدم فى العمل، لذا فإن النوايا الطيبة ليست عذراً لعدم الكفاءة، كما أن المدير الذى يعتقد أن المشاعر الاجتماعية هى البديل لإدارة منشأته أو مستشفاه أو جامعته حتى تأتى بالنتائج المرجوة منها، يكون إما غيبياً أو عديم المبدأ أو يكون كليهما.

الحاجة إلى المشروعية

إن المجموعة القيادية لا تحتاج إلى القيام بوظيفتها فقط، كما لا تحتاج إلى الأداء فقط، بل إنها تحتاج أيضاً إلى المشروعية؛ إذ يجب أن تكون مقبولة من جانب المجتمعات المحلية كشئ قائم وصحيح.

إن المشروعية هى مفهوم محير للفكر، وهى فى الواقع بلا تعريف حقيقى. ومع ذلك فإنها أمر حيوى وحاسم، فأى سلطة تون مشروعية تكون اغتصاباً. كما أن المجموعات القيادية للمجتمع - وهذا يعنى المديرين اليوم - يجب أن تكون لديها سلطة لأداء واجباتها.

وفى نفس الوقت سنجد أن الأسس التقليدية للمشروعية، لن تصلح للمديرين، فمولد هذه الأسس أو سحرها لا يكون مناسباً لها، مثل: عدم تناسب الانتخابات العامة أو حقوق الملكية الخاصة؛ إذ إنها تحتل مراكزها مجرد أنها تؤدي وظائفها، ومع ذلك فإن الأداء فى حد ذاته لم يكن أبداً سبباً كافياً للمشروعية.

إن ما يحتاجه المديرون، ويكون مقبولاً كسلطة شرعية، هو مبدأ أخلاقى؛ فهم يحتاجون إلى ترسيخ سلطتهم فى التزام أخلاقى، يعبر - فى نفس الوقت - عن شخصية وغرض المنظمات.

ومنذ ثلاثة قرون مضت وضع كاتب المقالات الإنجليزى «ماندفيل» Mandeville، فى قصيدته التعليمية «أكنوبة النحل» مبدأ أصبح بعد قرن من الزمن مبدأ للرأسمالية، وهو أن «العيب الخاصة تصنع الفوائد العامة». فقد أوضح «ماندفيل» بأن البحث الأعمى والنهم فى الربح يقدم للشعب كل خير من خلال «اليد الخفية». ولقد أثبت التاريخ أن «ماندفيل» كان على صواب إلى درجة كبيرة من حيث ما يختص بالأداء، إلا أن مبداه لم يقبل على الإطلاق من الناحية الأخلاقية. كما أن الحقيقة القائلة بأن الرأسمالية أصبحت أقل قبولاً كلما زاد نجاحها، والتي أوضحها الاقتصادى الأمريكى «جوزيف شومپتر» Joseph Schumpeter، - كانت هى نقطة الضعف الأساسية للمجتمع الحديث والاقتصاد الحديث.

وهذا هو السبب فى أن الكلام المنمق عن «تعظيم الربح» و«الدافع إلى الربح» ليست أموراً معادية للمجتمع فقط، ولكنها أمور لا أخلاقية. ومع أننا مازلنا نتحدث بالمصطلحات الخاصة بـ «ماندفيل»، فقد تحولنا إلى قاعدة مختلفة تماماً منذ زمن طويل؛ إذ تعلمنا من زمن بعيد أن من واجب مدير المنشأة أن يحول المطالب الشعبية العامة إلى فرص عمل، كما أن من مهامه الترقب، والتعرف، وإشباع احتياجات السوق والفرد، واحتياجات المستهلك والموظف على السواء .

إلا أن كل هذا لا يعتبر أساساً كافية للمشروعية؛ إذ إنها تشرح نشاطات المنشأة من الناحية العقلانية، ولكنها لا تعدها بالمجبررات الخاصة بالسلطة. والحفاظ على إدارة مستقلة،

فإن تلك الإدارة التى تقوم من خلال خدمة مؤسستها بخدمة المجتمع والأهالى، عليها غرس مبدأ أخلاقى فى أغراض وصفات المنظمة وفى طبيعة المؤسسة ذاتها.

وهناك مبدأ واحد فقط وهو أن الغرض من المنظمة، وبالتالي أسس السلطة الإدارية، يجب أن تجعل من القوة البشرية شيئاً منتجاً.

والمنظمة هى الوسيلة التى من خلالها يجد الإنسان، كفرد وكعضو فى المجتمع، إمكانية الإسهام والإنجاز.

إن اختراع المنظمة كأداة مجتمع لتحقيق أغراض اجتماعية هو من الأهمية لتاريخ الإنسان، كأهمية اختراع تخصص العمالة للأفراد منذ عشرة آلاف عام. كما أن السبب من وراء ذلك ليس هو «أن العيوب الخاصة تصنع الفوائد العامة»، بل هو أن «القوى الفردية تصنع الفوائد العامة». وهذا هو ما يمكن أن يكون صالِحاً كأساس للمشروعية، فهو مبدأ أخلاقى يمكن تأسيس السلطة عليه. إن الحفاظ على الإدارة كشيء مستقل، وكشيء «ينتمى للقطاع الخاص» هو مطلب حيوى للمجتمع وضرورى للإبقاء على هذا المجتمع حراً، ولاستمرار أداء المجتمع. أما الخيار الآخر، وهو الهيكل «الشمولى»، الذى تكون فيه جميع النشاطات والأفراد، وجميع المنظمات، كقطعة متحركة واحدة، بإعادة نفس النمط والأسلوب والمنوال، وتتبع الإدارة فيه نفس المجموعة الحاكمة الوحيدة، ذلك الخيار الذى يعبر عن نفس القيم، ونفس العقيدة، ونفس الفكر، لا يعتبر موتاً للروح الإنسانية فقط، بل يعتبر أيضاً شيئاً عجيب الشكل، ومضحكاً، وهو أيضاً خيار إسرافى جامد متصلب. وعلاقة على ذلك، سنجد أن المنشأة ليست هى الجهة التى تحتاج استقلالية فى الأسواق وفى السلع والخدمات، وفى رأس المال، وفى الوظائف والمستقبلات الوظيفية؛ أى تحتاج إلى إدارة مستقلة مسئولة لمؤسسات مستقلة، بل إن الاقتصاد والمجتمع والحكومة نفسها هى التى تتطلب استقلالاً إدارياً ومشروعات حرة». (انظر الفصل 27 - الجزء الأول). ولكى نحصل على مجتمع منظمات ذى إدارات مستقلة، وتكون كل منها صانعة قرار فى مجالها الخاص، يتطلب الأمر أن يعرف المديرين فى منشآت الأعمال الخاصة - أنفسهم - أنهم أيضاً مديرين عموميين، وهم خصوصيون بمعنى أنهم ليسوا خاضعين لسلطة سياسية مركزية تكون بدورها غير محكومة، ولا يمكن التحكم فيها، وبالتالي تكون استبدادية. وهم

عموميون من ناحية سعيهم، جاهدين بكل ضمير وعلم وانفتاح فى جعل أى مطلب عام كفرصة خاصة لمؤسساتهم المستقلة والمتحركة فى نفسها .

إن المعارك القديمة ما زالت قائمة، ويتردد صدى الشعارات القديمة، ومع ذلك نجد أنه حتى الاتحاد السوفييتى، اضطر إلى قبول مبدأ «الربح» كشرط ضرورى للنشاط الاقتصادى، وكوسيلة لبناء رأس المال الذى لا يمكن أن يعيش أو يتقدم بونه أى اقتصاد. وفى الحقيقة، سجد أن مطلب الربح للاقتصاد الذى تم التخطيط له بالكامل، وبالتالي سيكون اقتصاداً جامداً، أكبر بكثير من مطلب الربح للاقتصاد الخاص بالسوق، ويتم الآن تحول الملكية إلى قضية ثانوية، خاصة وأن العمال يتحولون إلى ملاك فى أغلب الدول المتطورة، وهذا يعنى أنه لا يمكن أن نذبح بواسطة هذه الخلافات والقضايا القديمة. إن الجراح قد أصابها التقرح، وأصبحت مسممة، ولكن لا يمكن حل أى شئ من خلال علاجات القرن التاسع عشر.

والذى نحتاجه لكى نتخلص من قيود الشعارات والقضايا القديمة هو أداء الإدارة، وهذا يتطلب - قبل أى شئ - أداءً تكنوقراطياً، ويتطلب أداءً يمكن منظمات المديرين من إمداد المجتمع والاقتصاد بالإسهامات التى تتواجد من أجلها هذه المنظمات، مثل: السلع والخدمات الاقتصادية ورأس المال الخاص بالفرد. كما أنه يتطلب أداءً يفوق المهمة الحالية ويفوق التكنوقراطية... أداءً يجعل العمل منتجاً ويجعل العامل منجزاً، وأداءً يتناسب مع نوع الحياة.

ولكن - قبل كل شئ - يجب أن يكون ذلك الأداء، أداءً حول دور ووظيفة المدير. وإذا ما أراد ذلك المدير أن يبقى كمدير لمؤسسة مستقلة، فلا بد أن يقبل دوره كرجل الشعب. وعليه قبول المسئولية الأخلاقية للتنظيم، ومسئولية تحويل القوى الفردية إلى شئ منتج ومنجز.



Management literature has become so voluminous that no one can hope to keep up with it. Even to pick out the "best" books is a fruitless attempt. What I have tried to do is to prepare a list - admittedly overlong- of the books which a fairly large number of friends, experienced managers in a number of countries around the world, have found to be stimulating, readable, and worthwhile. Even so, the list suffers from being heavily biased toward American authors.

To make the list more useful, I have divided the books into major categories and have not hesitated to list a title more than once if it seemed to me to deserve mention in several categories.

Most management books take Western, and especially American, management for granted. For this reason, I have included a small list of six titles on Japanese management. They will not only help the Western reader to understand the one non-Western managerial system in a highly developed country, but will also give him a better insight into the cultural and historical roots of his own system.

1. *Origins, Foundations, and Tasks of Management*

Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

- Drucker, Peter F. *The Future of Industrial Man*. New York: John Day, 1942.
- Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. New York: John Day, 1946; revised edition, 1972. Title of British edition: *Big Business*. London: Heinemann, 1946.
- Drucker, Peter F. *The New Society*. New York: Harper & Row, 1950.
- Eells, R.S.F. and Walton, C.C. *Conceptual Foundations of Business*. Homewood, Ill.: Irwin, 1961.
- Emmet Boris, and Jeuck, John C. *Catalogues and Counters; A History of Sears*, Roebuck & Co. Chicago: University of Chicago, 1950.
- Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- Landes, David S. *The Unbound Prometheus; Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge University Press, 1969.
- Nevins, Allan, and Hill, Frank B. Ford: *Decline and Rebirth 1933-1962*. New York: Scribner's, 1962/3.
- Reader, W.J. *Imperial Chemical Industries: A History*. vol. 1, 1870-1926. Oxford University Press, 1970.
- Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934; Original German Edition, 1911.
- Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Bros., 1942.
- Siemens, Georg. *Der Weg der Elektrotechnik; Geschichte des Hauses Siemens*. Freiburg: Alber, 1961.
- Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N. Y.: Double. day, 1964.
- Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*, 2 vols. New York: St. Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

II. *Management as a Process and a Discipline*

- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Gantt, Henry. *Gantt on Management*. Edited by Alex W. Rathe. New York: American Management Association, 1961.
- Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Merrill, Harwood, ed. *Classics in Management*. New York: American Management Association, 1960.
- Urwick, Lyndall F., and Brech, E.F.L. *The Making of Scientific Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1952.
- Urwick, Lyndall F., ed. *The Golden Book of Management*. London: Newman Neame, 1956.

III. *Management in Japan*

- Abegglen, James. *The Japanese Factory*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.
- Hirschmeier, Johannes. *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964.
- Kobayashi, Shigeru. *Creative Management*. New York: American Management Association, 1971.
- Nakane, Chie. *Japanese Society*. Berkeley, Calif.: University of California Press, 1970.
- Tobata, Seiichi, ed. *The Modernization of Japan*. Tokyo: Institute of Asian Economic Affairs, 1966.
- Yoshino, M. *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1968.

IV. *Managing for Performance*

- Crozier, Michael. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Dean, Joel. *Managerial Economics*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1951.
- Drucker, Peter F. *Managing for Results*. New York: Harper & Row, 1964.
- Penrose, Edith T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Oxford University Press, 1959.
- Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.
- Shackle, G.L.S. *Decision, Order and Time in Human Affairs*. Cambridge University Press, 1961.

V. *Work and Worker*

- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World, 1966.
- Herzberg, Frederick; Mausner, B.; and Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.
- Homans, J. G. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace, 1950.
- Likert, Rensis. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- Mayo, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School, 1945.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School, 1946.

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper's, 1912, and many editions since.

Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Beings*. Boston: Houghton Mifflin, 1950.

Woodward, Joan. *Industrial Organization; Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965.

VI. *Social Impacts and Social Responsibilities*

Bowen, H. R. *The Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

McGuire, J. W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963.

Steiner, George A. *Business and Society*. New York: Random House, 1971.

VII. *The Manager's Work and Job*

Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.

Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, 1966.

Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick. New York: Harper's, 1941.

McGregor, Douglas. *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1957.

VIII. *Managerial Skills and Managerial Tools*

- Anthony, R. N. *Planning and Control Systems*. Boston: Harvard Business School, 1965.
- Beer, Stafford. *Decision and Control*. New York: Wiley, 1966.
- Churchman, C. W.; Ackoff, R. L.; and Arnoff, E. L. *Introduction to Operations Research*. New York: Wiley, 1957.
- Ewing, D. W., ed. *Long-Range Planning for Management*. New edition. New York: Harper & Row, 1972.
- Forrester, Jay W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1961.
- Solomon, Ezra, ed. *The Management of Corporate Capital*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1959.
- Solomon, Ezra. *The Theory of Financial Management*. New York: Columbia University Press, 1963.
- Steiner, George A. *Top Management Planning*. New York: Macmillan, 1969.

IX. *Organization Design and Structure*

- Dale, Ernest. *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. New York: John Day, 1946; revised edition, 1972. Title of British edition: *Big Business*. London: Heinemann, 1946.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. New York and London: Pitman, 1949.
- March, James G., and Simon, Herbert A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large System Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N.Y.: Double-day, 1964.

Urwick, Lyndall F. *Notes on the Theory of Organization*. New York: American Management Association, 1953.

Webb, James E. *Space Age Management*. New York: McGraw-Hill 1969.

X. *The Top-Management Job*

Bower, Marvin. *The Will to Manage*. New York: McGraw-Hill, 1966.

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Holden, Paul E. and others. *Top-Management Organization and Control*. New York: McGraw-Hill, 1951.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N.Y.: Double-day, 1964.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*. 2 vols. New York: St. Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

XI. *Strategies and Structures*

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Dale, Ernest. *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Guth, William. *Organizational Strategy: Analysis, Commitment Implementation*. Homewood, Ill.: Irwin, 1974.

Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large Systems: Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

XII. *The Multinational Corporation*

- Brooke, M. Z. *The Strategy of Multinational Enterprise*. New York: Elsevier, and London: Longman, 1970.
- Dunning, John J. *The Multinational Enterprise*. London: Longman, 1971.
- Eells, Richard. *Global Corporations*. New York: Interbook, 1973.
- Rolfe, Sidney E., and Damon, Walter, eds. *The Multinational Corporation in the World Economy*. New York: Praeger, 1970.
- Vernon, Raymond. *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of Private Enterprise*. New York: Basic Books, 1971.

XIII. *The Innovative Organization*

- Argyris, Chris. *Organization and Innovation*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1965.
- Bennis, W. G. *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Gardner, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*. New York: Harper & Row, 1964.

XIV. *The Manager of Tomorrow*

- Boulding, Kenneth E. *The Organizational Revolution*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1953.
- Boulding, Kenneth E. *The Image*. New York: Harper & Row, 1956.
- Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row, 1969.
- Drucker, Peter F., ed. *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.

Contents

PART THREE

TOP MANAGEMENT:

tasks, Organization, Strategies

1. Georg Siemens and the Deutsche Bank

Top-Management Tasks and Organization

2. Top-Management Tasks

3. Top-Management Structure

4. Needed: An Effective Board

Strategies and Structures

5. On Being the Right Size

6. Managing the Small, the Fair-Sized, the Big Business

7. On Being the Wrong Size

8. The Pressures for Diversity

9. Building Unity Out of Diversity

10. Managing Diversity

11. The Multinational Corporation

12. Managing Growth

13. The Innovative Organization

Conclusion: The Legitimacy of Management

Bibliography

صدر أيضاً للنشر

- الإدارة للمستقبل تأليف : بيتر ف. دراكر
- ثورة في عالم الإدارة (جزئين) تأليف : توم بيترس
- ثقافة تنظيم العمل تأليف : بريجيت بيرجر
- فن التفاوض تأليف : ويليام أوري
- الإدارة الحديثة تأليف : ثيودور ليفيت
- الالتزام واستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية تأليف : بنكاچ چيماوات
- أفكار عظيمة في الإدارة تأليف : و. چاك دنكان
- استراتيجية الإدارة العليا تأليف : بنيامين ب. تريجو
- نحو التآلف والاتفاق تأليف : روجر فيشر
- التميز الموهبة والقيادة تأليف : چون و. جاردرنر
- منشآت الأعمال الصغيرة تأليف : جالن سبنسر هل
- ماذا يعرف الاقتصاديون عن التسعينيات وما بعدها تأليف : روبرت كارسون
- كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية تأليف : چيسوالد و. سالاكينز
- مقدمة إلى الديمقراطية الاقتصادية تأليف : روبرت أ. دال

يصدر قريباً

- اتجاهات جديدة في التسويق تأليف : أوبري ويلسون
- إدارة المنظمة العامة تأليف : كول بليس جراهام
- من يكتسح من ؟ تأليف : لورا د. تايسون
- التفاوض عبر الحدود تأليف : دين آلن فوستر

INTERNATIONAL PUB. & DIST. HOUSE

8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo

Tel.: 00 (202) 2990970 / 2993221 - Fax: 00 (202) 2990970

P.O.Box: 5599 Heliopolis West - Cairo - Egypt

MANAGEMENT

By : Peter F. Drucker

فريدريك

عمل بدون إدارة ناجحة ، بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ريان .
والإدارة هي ضابط الإيقاع لسيمفونية العمل وهي المصباح الذي يكشف
الدروب المظلمة ، والباب السحري لعبور الأزمات ...
وقد لاحظنا افتقار المكتبة العربية إلى مرجع قيم في علوم الإدارة يكون
ملائماً تلجأ إليه ليضع أقدامنا على الطريق السليم .
ويبتر دواكر مؤلف هذا الكتاب يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم وله
العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال ، والذي يلقب عالمياً «بالمؤسس الأول
لعلم الإدارة» وهو يقدم أفكاره في هذا الكتاب في ثلاثة أجزاء ...
الجزء الأول : يتحدث عن مهام الإدارة بالتفصيل سواء بالنسبة لمنشآت العمل أو
أجهزته الخدمات العامة ، وتأثير المدير ومسئوليته ، والابعاد
الزمنية وإدارة تنظيم العمل .

الجزء الثاني : يتناول وتوظيف المدير وعمله والوظائف الإدارية وروح الأداء
والمهارات الفردية والتنظيم الإداري والهيكل التنظيمية وكيفية
تصميمها .

الجزء الثالث : يتحدث عن الإدارة العليا ومهامها وتنظيماتها ، ودور مجالس
الإدارة وسائر المنظمات وكيفية إداره المؤسسات العالمية .

إن هذا الكتاب في اعتقادنا جهد متميز لعالم متمرس قدم فيه
عملا رائعا سينزع بلا شك مكانة متميزة في مكتبتنا العربية .
ولا يفوتنا أن نشيد بالجهد الوافر لفريق العمل المتكامل الذي قد
الترجمة الوافية والمراجعة الدقيقة ، مع ما أبداه الناشر من شجاعة تحسب
حتى يرى هذا الكتاب النور .

Bibliotheca Alexandrina



0213370

International Publishing & Distribution House
Cairo - Egypt

I.S.B.N 977-282-00546